

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

DANIELA BORGES PEREIRA

**O Processo de Elaboração de um Planejamento Estratégico em
uma Organização**

CRICIÚMA, MAIO DE 2013.

DANIELA BORGES PEREIRA

**O Processo de Elaboração de um Planejamento Estratégico em
uma Organização**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em MBA Gestão Empresarial, no curso de MBA Gestão Empresarial com linha específica Geral da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof^o. Esp. André Pais Topanotti

CRICIÚMA, MAIO DE 2014.

DANIELA BORGES PEREIRA

**O Processo de Elaboração de um Planejamento Estratégico em
uma Organização**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em MBA Gestão Empresarial, no curso de MBA Gestão Empresarial com linha específica Geral da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 19 de Maio de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Profº. André Pais Topanotti – Especialista – (Unesc) – Orientador

Prof.(a) – Titulação – (instituição)

Prof. (a) – Titulação – (Instituição)

DEDICATÓRIA

A toda a minha família que sempre esteve comigo, me apoiando e me acompanhando em todas as minhas conquistas.

RESUMO

PEREIRA, Daniela Borges. O Processo de Elaboração de um Planejamento Estratégico em uma Organização. 2014, 71 p. monografia do curso de MBA Gestão Empresarial, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

O objetivo principal deste trabalho foi a explanação do planejamento estratégico em uma empresa do setor química, localizada no sul de Santa Catarina. Através deste estudo é possível reavaliar alguns aspectos que podem ser relevantes para a empresa. Para tanto foi realizada a pesquisa bibliográfica, e descritiva, em que foram levantadas informações dos empresários e dos gestores da empresa, para identificar como é o funcionamento do planejamento estratégico nesta organização, bem como quais os métodos utilizados. A pesquisa se deu através da aplicação de dois questionários, em que um era voltado para os empregados de nível operacional, e o outro foi aplicado apenas aos diretores, gerentes, coordenadores e supervisores na empresa. Por fim os dados foram compilados, analisados e interpretados chegando –se a uma visão crítica de que o planejamento estratégico da empresa em estudo é bastante eficaz, e que a empresa deve permanecer com a utilização deste. Porém é necessário que os seus empregados participem do planejamento, conhecendo o processo e contribuindo com ideias e sugestões de melhorias.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégia; Resultados.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Quadro Hierárquico do Planejamento	13
Figura 2: Processo de Elaboração, Implementação e Controle do Planejamento Estratégico	21
Figura 3: Etapas do planejamento Estratégico	24
Figura 4: Em qual setor você trabalha?	50
Figura 5: Você sabe se a empresa possui planejamento estratégico?	51
Figura 6: Você sabe qual é o período do planejamento estratégico?	52
Figura 7: Você conhece as metas e os objetivos da empresa?	54
Figura 8: A empresa divulga se as metas foram alcançadas?	55
Figura 9: Você conhece a missão, visão e valores da empresa?	56
Figura 10: A empresa pratica sua missão, visão e valores?	57
Tabela 1: Missão e Visão	29
Tabela 2: Análise interna e análise externa	34
Tabela 3: Características de companhias que administram bem seus empregados e companhias que não administram bem	38
Quadro 1: Evolução dos Desafios Empresarial	17
Quadro 2: Análise de Índices Financeiros	41
Quadro 3: Setores de trabalho dos participantes da pesquisa	50
Quadro 4: A empresa possui planejamento estratégico?	52
Quadro 5: Qual o período de realização do planejamento estratégico?	53
Quadro 6: Conhecimento das metas e objetivos da empresa	54
Quadro 7: A empresa divulga se as metas foram alcançadas?	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Tema	9
1.1.1. Delimitação do tema	9
1.2. Formulação do problema da pesquisa	9
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo geral	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Justificativa	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. Planejamento Estratégico	12
2.1.1. Planejamento e Estratégia	12
2.1.1.1. Planejamento	13
2.1.1.2. Estratégia	14
2.2. A Origem e a Evolução do Planejamento Estratégico	16
2.3. Metodologias do Planejamento Estratégico	20
2.3.1. Metodologia proposta por Oliveira	20
2.3.2. Metodologia proposta por Chiavenato	24
2.4. Princípios do Planejamento Estratégico	27
2.4.1. Negócio	27
2.4.2. Missão	28
2.4.3. Visão	29
2.4.4. Valores	30
2.5. Análise do Ambiente Interno e Externo (Análise Swot)	32
2.6. Avaliação dos Recursos Organizacionais	34
2.6.1. Recursos Físicos	35
2.6.2. Recursos Humanos	36
2.6.3. Recursos Financeiros	38
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	43
3.1. Tipos de Pesquisa	43
3.1.1. Pesquisa Bibliográfica	44
3.1.2. Pesquisa Descritiva	44
3.2. Abordagem da Pesquisa	45

3.2.1. Abordagem Qualitativa.....	45
3.2.2. Abordagem Quantitativa	45
3.3. População e Amostra	46
3.4. Instrumento de Coleta de Dados	46
3.4.1. Ambiente da Pesquisa.....	47
3.4.2. Análise de Dados	47
4. EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	48
4.1. Histórico da Empresa	48
4.2. Etapa 1 – Questionário voltado para os empregados (anexo).....	49
4.2.1. Setor De Trabalho	50
4.2.2. A Empresa possui Planejamento Estratégico?.....	51
4.2.3. Período do Planejamento Estratégico	52
4.2.4. Conhecimento das Metas e Objetivos da Empresa	53
4.2.5. Sobre a Divulgação das Metas da Empresa	55
4.2.6. Conhecimento da Missão, Visão e Valores da Empresa	56
4.2.7. Aplicação Prática da Missão, Visão e Valores	57
4.3. Etapa 2 – Questionário voltados para os diretores (anexo)	57
5. CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	64
ANEXO	67

1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial nos últimos tempos vem sinalizando uma forte necessidade das organizações em ampliar seu conhecimento no sentido de antecipar ou prever o que vai acontecer no seu futuro. Com isso as empresas se utilizam de técnicas, estudos, estatísticas que possam trazer uma previsão mais precisa do resultado de seu trabalho. E um dos métodos que podem auxiliar as empresas a acompanhar de perto os seus processos, é o planejamento estratégico, que de forma estruturada leva a empresa a alcançar os resultados mais próximos daquilo que ela estabeleceu como meta.

De alguma forma, todo negócio precisa do mínimo de planejamento para sobreviver no mercado, e isso torna a empresa mais competitiva a ponto de vista da concorrência. Sendo assim, este trabalho consiste em aprofundar o conhecimento e o entendimento sobre a forma de como uma empresa pode trabalhar para alcançar a eficácia e o sucesso do seu negócio.

O planejamento estratégico, portanto, é um método que descreve o roteiro que a empresa deve seguir para executar cada etapa de seus objetivos. É nele que os diretores da empresa devem expõem seu sonho, lançar seu desafio e propor suas metas. O planejamento estratégico vem para nortear a empresa para alcançar aquilo que foi proposto pelos gestores.

Algumas variáveis precisam ser consideradas neste processo, as que se referem ao ambiente interno e ambiente externo, que influenciam significativamente na atuação da empresa, mas que nem sempre são facilmente identificadas. O planejamento estratégico deve abordar as ações que a empresa precisa tomar internamente, mas levando em conta o impacto que estas terão dentro e fora da empresa. Entretanto para iniciar o planejamento organizacional deve-se identificar, sobretudo os aspectos positivos e negativos, que podem ser mantidos se forem pontos fortes da empresa e eliminados se forem pontos fracos.

Será também abordada neste trabalho a importância uma empresa em ter bem definidos a sua missão, sua visão e os seus valores, bem como objetividade na definição de seu negócio. Cada um destes fatores deve influenciar no planejamento, permitindo que todas as ações e decisões sejam tomadas, porém nunca perdendo o foco do que a empresa delimitou nestes princípios.

Após a abordagem bibliográfica do planejamento estratégico, será apresentado o resultado de um estudo em uma empresa do sul catarinense que faz uso desta ferramenta para auxiliar nos seus processos de tomada de decisão. Este estudo traz a análise de diversos pontos abordados na empresa, desde a visão dos diretores, até a dos seus empregados mais operacionais. Desta forma, este trabalho faz uma relação entre a análise bibliográfica com a prática utilizada nesta empresa, evidenciando que é possível utilizar o planejamento estratégico sim, e que bem estruturado e com bastante empenho e comprometimento o resultado pode ser muito positivo.

1.1. Tema

Planejamento estratégico

1.1.1. Delimitação do tema

Analisar o processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma organização.

1.2. Formulação do problema da pesquisa

Como ocorre o processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma organização?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Desenvolver um estudo buscando caracterizar o processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma organização.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar como o planejamento estratégico pode ser desenvolvido e implementado nas organizações.

- Identificar as etapas para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico
- Identificar os critérios estabelecidos pelo planejamento estratégico
- Relação teoria x prática: Analisar criticamente o processo de implementação de uma gestão estratégica de uma empresa

1.4. Justificativa

A partir da década de 70, influenciado pelo modelo Japonês de produção enxuta, o cenário econômico vem sofrendo mudanças de forma rápida, a tal ponto que o ambiente externo passou a ser uma preocupação aos administradores de empresas.

Ferreira et al (2000) afirma que devido as incertezas presente no ambiente empresarial um dos grandes desafios para os administradores é a capacidade de prever mudanças e se antecipar a estas. Os autores enfatizam a importância do planejamento e da estratégia nas organizações que pressupõe em definir objetivo, identificar os caminhos alternativos e decidir a direção específica para alcance do objetivo.

Para Porter (1996) a raiz do problema para muitas empresas é a incapacidade que as mesmas têm em diferenciar eficácia operacional e estratégia. Onde motivadas em alcançar à eficácia operacional, as empresas empregam esforços em busca de produtividade, qualidade e rapidez, o que acaba gerando um numero considerável de técnicas e ferramentas administrativas, da qual não conseguem transformar os ganhos em lucratividade sustentável. O autor defende que as empresas têm que ter flexibilidade para poder reagir rapidamente às mudanças competitivas do mercado, além de estar constantemente comparando os seus produtos e serviços ao dos concorrentes para poder atingir um resultado melhor. No entanto apesar de a melhoria continua na eficácia operacional ser necessária para alcançar uma lucratividade maior, ela não é suficiente. Para isso é necessário que as empresas sejam estratégicas, que apresentem um posicionamento estratégico bem definido e estejam atentas, pois os concorrentes podem facilmente copiar sua posição de mercado e a vantagem competitiva acaba sendo algo temporário.

Para (Fischmann e Almeida, 1991 apud Feijó, 2007) a empresa que busca o planejamento estratégico estará sempre analisando o seu ambiente e passara a criar

consciência de suas oportunidades e ameaças, e terá bem definido quais são os seus pontos fortes e pontos fracos, além de traçar metas para o cumprimento de sua missão. A partir do momento que a empresa toma essa consciência ela estabelece o propósito de direção que deverá seguir para poder aproveitar as oportunidades e evitar riscos. Portanto de acordo com os autores, para que as empresas se tornem competitivas no mercado atual elas devem aperfeiçoar de forma continua seus produtos, processos, técnicas de vendas, etc, sempre buscando adequar sua estrutura organizacional ao atual cenário de incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. Desta forma, o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia os administradores na tomada de decisões e possibilita que os mesmos se antecipem as mudanças e se preparem para a mesma. Portanto um bom planejamento estratégico tem ser flexível de forma a permitir os ajustes necessários mediante as incertezas do mercado.

Como visto, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para que uma organização seja competitiva e se mantenha em crescimento no mercado, sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo verificar como ocorre o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em uma organização, para que possamos melhor compreendê-la em seu contexto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo embasar-se-á em contextos relacionados às estratégias administrativas das organizações, onde fundamentará assuntos que auxiliarão no entendimento de como um planejamento estratégico pode ser elaborado para se antecipar aos possíveis problemas.

2.1. Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas as organizações, que de acordo com Porter (1986) faz com que os gestores levantem questões tais como: o que vem direcionando a concorrência no meio do qual pretendo entrar? Quais serão as reações que os concorrentes irão ter e qual será a melhor resposta? Como será o desenvolvimento da minha empresa? E qual posição será melhor para que a empresa possa ser competitiva em longo prazo?

Porém o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado, evoluiu das constantes mudanças nos processos de gestão, decorrente das diversas mudanças ocorridas no ambiente e do aumento da competitividade (TERENZE, 2002).

Desta forma, para uma melhor compreensão desta ferramenta será feito uma breve conceituação do que é estratégia e planejamento, bem como contextualização e análise da evolução do planejamento estratégico.

2.1.1. Planejamento e Estratégia

De acordo com FERREIRA et al (2000) um dos maiores desafios encontrados pelas empresas nos dias atuais vem sendo a capacidade de prever mudanças e se antecipar a estas. Diante do cenário de incerteza existente no meio empresarial, os autores refletem sobre a importância do planejamento e da estratégia nas empresas, mas afinal o que é planejamento e estratégia?

2.1.1.1. Planejamento

Falar em planejamento para alguns escritores é o mesmo que falar em pensar no futuro, porém outros acreditam que não é apenas pensar no futuro, mas sim agir sobre ele, de modo que o projeto do futuro que se deseja, possa efetivamente ser realizado (MINTZBERG, 2004).

Para FEIJÓ (2007), o planejamento está relacionado com a capacidade de determinar com antecedência os objetivos e metas a serem alcançadas. Basicamente o planejamento é uma ferramenta que irá orientar qual o caminho a ser tomado e auxiliará a tomada de decisão.

Segundo Oliveira (1991) existe três tipos de planejamento, o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, que podem ser apresentado em forma de pirâmide conforme abaixo:

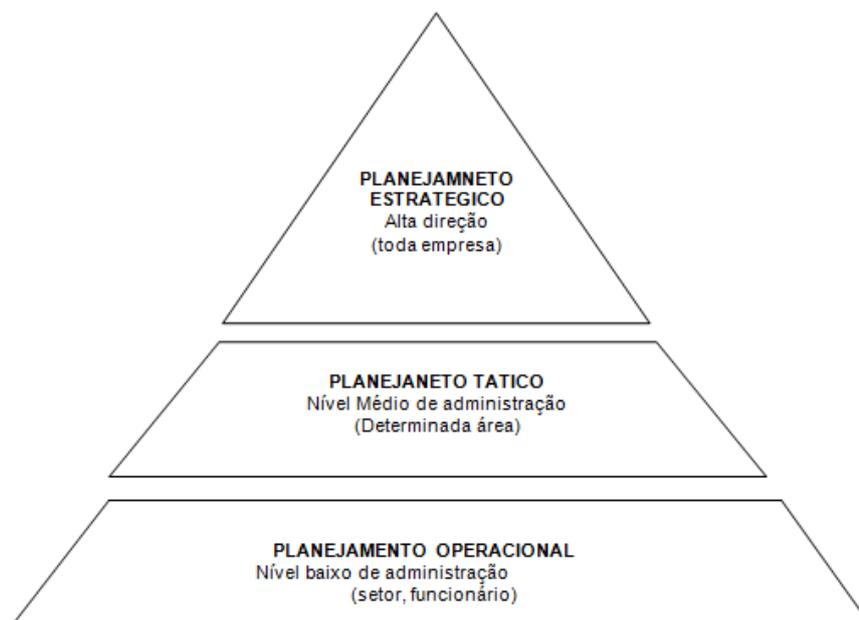


Figura 1: Quadro Hierárquico do Planejamento

Fonte: Adaptado Oliveira (1991)

Para melhor compreensão dos tipos de planejamento segue abaixo de forma resumida o conceito segundo Oliveira (1991)

- **Planejamento estratégico:** está relacionado com os objetivos de longo prazo da organização. Este processo gerencial é responsável por definir as metas da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, e desenvolver ações para o alcance desses objetivos. Normalmente o

planejamento estratégico é de responsabilidade do mais alto nível de administração da organização.

- **Planejamento Tático:** tem como função aperfeiçoar determinadas áreas de resultado não abrangendo a empresa como um todo. Ela trabalha para utilizar de forma mais adequada os recursos a modo que possa executar os propósitos estabelecidos pelo planejamento estratégico. Portanto o planejamento tático é desenvolvido em níveis de administração mais inferior e trabalho com tempo mais curto do que o planejamento estratégico.
- **Planejamento Operacional:** Seu objetivo é procedimentar na forma de documento as metodologias estabelecidas. Cada planejamento operacional tem que conter quais os recursos a serem utilizados para a implantação e o seu desenvolvimento, os procedimentos básicos, os resultados esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela a execução e implantação. O planejamento operacional tem um tempo de execução menor que o planejamento tático, que pode ser mensal, semanal ou diário

Portanto é importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume apenas no planejamento estratégico. Podendo ser definido pelo conjunto de planejamento que abrangem a todas as áreas da empresa e em todos os níveis da administração. Porém, é o planejamento estratégico quem norteia os planejamentos das atividades das demais áreas da empresa.

2.1.1.2. Estratégia

Segundo Steiner (1969) apud Oliveira (1991) a palavra estratégia é de origem grega que literalmente significa “a arte do general”. Esta palavra foi muito usada para designar a função do chefe do exército e por durante muito tempo os militares a utilizaram para indicar o caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar.

No decorrer dos anos a estratégia passou a ser usada de forma comum, sendo utilizada na administração para indicar o caminho que as organizações deveriam seguir para no futuro atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi espontaneamente associada à palavra planejamento, que de forma genérica, é

correto definir como sendo um estudo das ações que as organizações iram adotar no futuro. (ALMEIDA, 2009)

Segundo Ansoff (1991) o interesse das empresas pela a estratégia foi impulsionado pelo reconhecimento de que seu ambiente externo vive em constante mutação em relação ao passado, e em consequência disso os objetivos não são mais suficientes para orientar as decisões da empresa à medida que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Atualmente estratégia é basicamente a ligação da empresa com o seu meio, onde a mesma tem que se ajustar constantemente, pois o ambiente vive em constantes mudanças. Para isso a empresa deve fazer a escolha de seus objetivos e utilizar adequadamente os seus recursos financeiros, físicos e humanos para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades. Como a estratégia é elaborada num ambiente de constantes variações ela não poderá ser fixa ou determinada, mas sim um plano para orientação dentro do fluxo de decisões (OLIVEIRA, 1991).

Uma estratégia competitiva pode ser ofensiva ou defensiva, criando uma defesa contra as forças competitivas. É o que fica claro na passagem abaixo:

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. Deste modo amplo, isto compreende uma série de abordagens possíveis:

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem. (PORTER 1986, p. 45)

Ainda de acordo com Porter (1986), ao conhecer sua capacidade e as forças competitivas a empresa irá destacar as áreas da qual deverá enfrentar a concorrência e as que deverá evitar. Desta forma pode-se dizer que gestão estratégia é basicamente o conjunto de ações, decisões e estratégia que irá determinar o desempenho de uma organização no curto, médio e longo prazo. Ela expressa a maneira pela qual a empresa deseja aplicar uma determinada estratégia para alcance dos objetivos proposto.

2.2. A Origem e a Evolução do Planejamento Estratégico

Para Ansoff (1991) as mudanças do ambiente tem-se tornado mais complexas e variadas. Para o autor esse novo cenário de constantes mutações é decorrente do crescimento exponencial do número de novos produtos ou serviços e de novas tecnologias iniciada em meados da década de 60, que fez muitos observadores chamarem o último meio século de “Segunda Revolução Industrial”. Outro levantado como causador dessa aceleração foi o aumento considerado pelos economistas de taxa de difusão da mudança, pois a uma velocidade surpreendente o mercado é tomado por novos produtos e serviços.

Por cerca de 100 anos os principais problemas das empresas eram basicamente três: a criação de uma empresa por um empreendedor, o avanço da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing e por muito tempo as empresas ficaram imunes as interferências das forças sociais e a preocupação da empresa era apenas com suas próprias operações. Porém desde os anos 50 os desafios vem se tornando cada vez mais simultâneos que fez surgir a necessidade do espírito empreendedor, que responda com rapidez a intensidade crescente da competitividade mundial, da sociedade intervindo em como a empresa deve ser dirigida e qual papel deve desempenhar na sociedade. (ANSOFF, 1991)

A seguir será apresentado no quadro 1 a evolução dos desafios para as empresas ao longo dos anos:

Dimensões de desafios	1900	1930	1950	1990
Produtos e mercados	Demanda básica	Demanda diferenciada	Turbulência Tecnológica; Saturação da primeira geração de industria; Surgimento de novas industrias; Mercados multinacionais; Mercados no setor público; Mercados de lazer Industrias criadas por avanços tecnológicos	Surpresas estratégicas; Impacto sociopolítico sobre comportamento do mercado; Limitações ao crescimento; Limitações de recursos; Mercados de países socialistas; Mercados de países em desenvolvimento
Perspectiva geográfica	Estado nacional	Estado nacional	Nações desenvolvidas	Bloco Socialista e Terceiro mundo; Aumento da carga de trabalho de administração geral; Inadequação de habilidades de gestão
Ambiente internos	Eficiência produtiva; Trabalho sério com remuneração justa; Gestão baseada na autoridade	Eficiência produtiva; Trabalho sério com remuneração justa; Gestão baseada na autoridade	Eficácia de marketing; Enriquecimento do trabalho; Participação local; Gestão por consenso	Reformulação do Trabalho; Participação em decisões estratégicas; Gestão baseada no poder
Ambiente sociopolítico externo	Não existia	Laissez – Faire	Perda da imunidade do ponto de vista social; Movimento de defesa do consumidor; Pressões por maior responsabilidade social; Reação a poluição; reação ao poder empresarial	Nova razão de ser para a empresa; Socialismo ou neo-capitalismo

Quadro 1: Evolução dos Desafios Empresarial

Fonte: Implantando a administração estratégica, Ansoff ,1993

De acordo com Foucault (2003) foi a partir da década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no ambiente empresarial já se associando ao planejamento estratégico. Segundo o autor, quando as grandes organizações sentiram necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerencia para manterem-se alerta as mudanças foi que o planejamento estratégico surgiu. Pois foi nesse momento que se deu conta que a visão de longo prazo, associada a

objetivos específicos e a metodologia de estudo de tendência, já não mais servia frente a uma nova era de mudanças econômicas sociais muito mais rápidas.

O planejamento estratégico veio evoluindo ao longo dos anos, o que inicialmente era o orçamento anual a ser cumprindo, passou a projeção de tendência resultando no planejamento de longo prazo. Mas foi a partir da década de 70 que o planejamento estratégico nasceu como um método estruturado para realização de ações no presente visando às incertezas do futuro (FERREIRA et al., 2000) .

Segundo Foucault (2003), o planejamento estratégico surgiu em um ambiente onde predominava a visão administrativa de explorar ao máximo as habilidades de gerencia para dominar as ambiguidades que surgiram no meio ambiente, ou seja, anteriormente ao planejamento estratégico, tinha-se concepção de que os métodos racionais de ação administrativa tinham que ser aperfeiçoadas para reagir com eficiência e eficácia na antecipação de mudanças. Deste modo o planejamento estratégico viria com a proposta de utilizar os métodos racionais analíticos para a projeção de futuras alternativas.

O planejamento estratégico veio evoluindo ao longo dos anos, o que inicialmente era o orçamento anual a ser cumprindo, passou a projeção de tendência resultando no planejamento de longo prazo. Mas foi a partir da década de 70 que o planejamento estratégico nasceu como um método estruturado para realização de ações no presente visando às incertezas do futuro (FERREIRA et al., 2000).

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico surgiu na década de 70, pois à década anterior se caracterizou como um ambiente estável onde os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Isso por que as turbulências ocorridas na década de 70 com crise no petróleo, as taxas de câmbio flutuante, a entrada de produtos de alta qualidade e baixo custo dos Japoneses para os Estados Unidos, e por último, as novas tecnologias, a globalizações dos mercados, as formação de blocos econômicos, as questão ambientais, sociais e as constantes mudanças no ambiente econômico, alteraram de forma drástica o ambiente empresarial (TERENZE, 2002).

De acordo com Ferreira et al, (2000) a evolução do planejamento estratégico ocorreu nos anos 80, ganhando profundidade, amplitude e complexidade originando assim a administração estratégica. Que Segundo Oliveira (2003) é uma administração do futuro que consolida normas, objetivos e funções de forma a obter a posição almejada pela empresa num determinado tempo, além de ajustar as

mudanças nos fatores ambientais, que não são controlados pela empresa, com os fatores internos, do qual a empresa tem total controle.

De acordo com Porter (1986) toda a empresa que esta inserida em uma indústria tem uma estratégia competitiva, seja ela clara ou não. Ela poderá surgir de forma explícita através de planejamento ou evoluir através de atividades dos diversos setores da empresa. Para o autor o planejamento nas empresas tem como benefício a garantia de que as políticas ou ações de cada departamento sejam coordenadas buscando um conjunto comum de metas.

Costa e Almeida (2002) alegam que antes de desenvolvermos o processo de análise e da sistemática de um planejamento, habitualmente chamado de planejamento estratégico, a estratégia já ocorre em nossos pensamentos. E nem sempre nesse processo as informações são precisas; às vezes são abundantes, outras vezes, necessários.

A maioria das empresas já tomou consciência que uma atenção sistemática à estratégia irá significar sua permanência no mercado e também garantir seu crescimento, pois quando mais preparadas maior será a sua capacidade para reagir às mudanças do cenário.

O planejamento estratégico é um processo que requer análise e reflexão, dos gestores da empresa, e é de suma importância que o mesmo seja flexível, pois levará a organização a tomar decisão no presente que permitirá o alcance dos objetivos traçados para o futuro. Através do planejamento estratégico é feito uma análise do ambiente interno e externo, auxiliando a direção do negócio, que atualmente vem demonstrando-se incerto devido às rápidas mudanças e por inúmeras turbulências. É um instrumento que entusiasma, ou pelo menos instiga os gestores a pensarem de forma sistemática, procurando focar somente em assuntos de relevância. Entretanto não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico, sem entender que ele faz parte do processo de gestão estratégica da organização, pois só assim ele poderá contribuir de forma mais eficaz, apoiando os gestores no alcance dos seus resultados (FEIJÓ, 2007).

2.3. Metodologias do Planejamento Estratégico

Existe uma vasta literatura a respeito do planejamento estratégico. Todas apresentam abordagem e metodologia muito semelhantes, com poucos pontos diferentes. Diante dessa situação, a seguir, será apresentado um resumo das metodologias propostas por dois autores da área.

2.3.1. Metodologia proposta por Oliveira

Oliveira desenvolveu esta metodologia após a realização de aproximadamente trezentos trabalhos de consultoria e treinamentos nas mais variadas empresa, de todos os portes, pequenas, médias e grandes, públicas e privadas. Para o autor, o planejamento estratégico é o processo gerencial que irá possibilita ao empresário mostrar a direção que a empresa deve seguir, com objetivo de melhorar a interação da empresa com seu ambiente.

Para o autor o processo do planejamento estratégico é desenvolvido em seis fases, conforme apresentadas na figura 2:

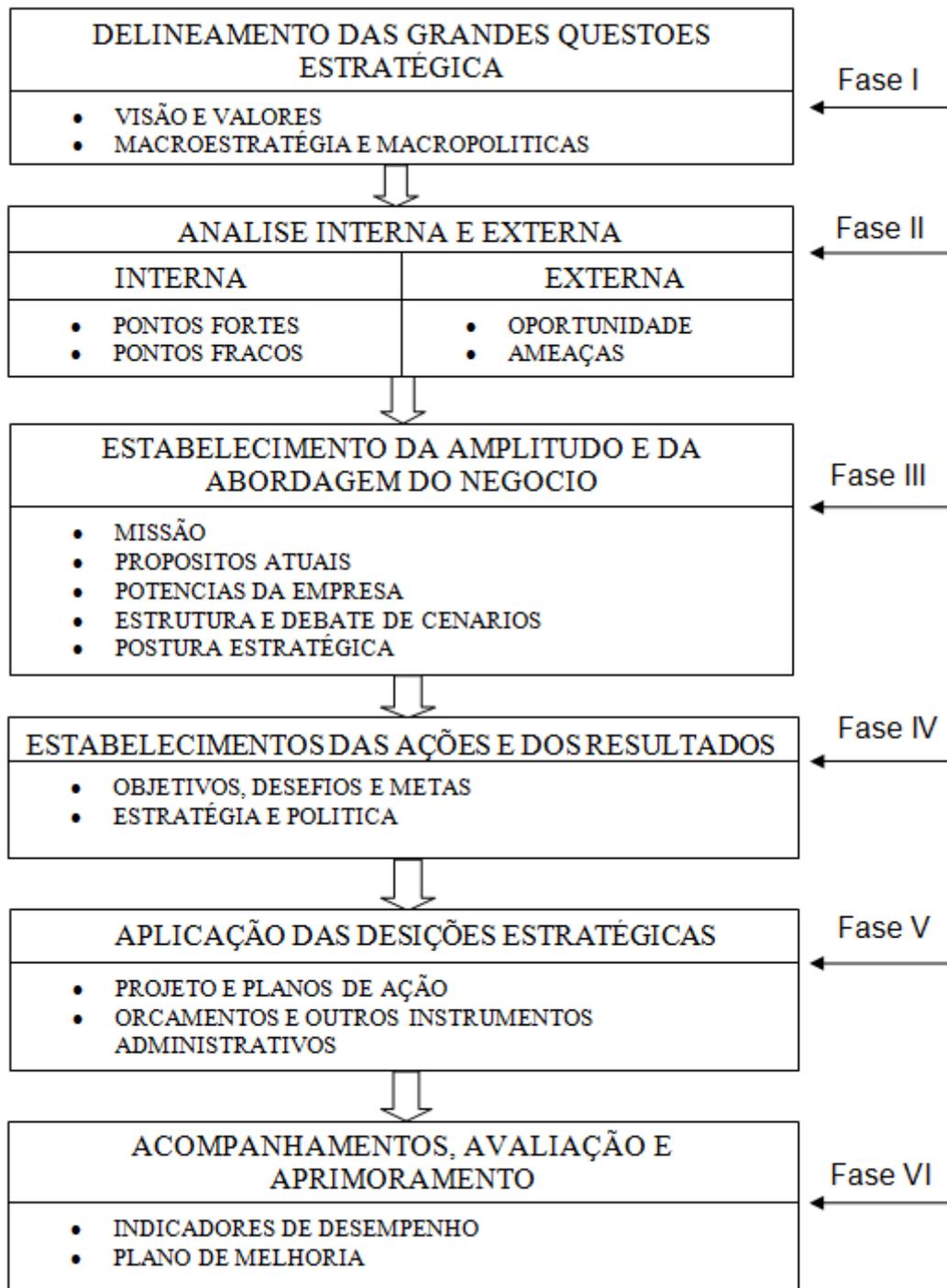


Figura 2: Processo de Elaboração, Implementação e Controle do Planejamento Estratégico
Fonte: Oliveira (1991/2007)

Fase I: Nessa fase a empresa deverá identificar qual é a sua visão e seus valores, que não poderão ser apenas o que o seu principal proprietário sonha, mas sim a visão consolidada de todos os acionistas, conselheiros e membros da administração. A visão é para o autor, uma abordagem estratégica onde a empresa deverá definir para um período de tempo mais longo as estratégias possíveis para os negócios,

produtos e serviços. Já os valores deveram representar os princípios e éticas que a empresa deverá respeitar ao longo do tempo.

Além de identificar a visão e estabelecer seus valores é nesta fase que a empresa irá estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas. Onde macroestratégia representa os caminhos ou ações que a empresa seguirá para ter um relacionamento melhor e ter vantagens competitivas em seu ambiente empresarial, e a macropolítica por sua vez é a fase onde a empresa buscare orientações para as tomadas de decisões em geral. Posteriormente os executivos deveram revisar suas macropolíticas e macroestratégia a fim de possibilitar os ajustes necessários de acordo com a postura estratégica adotada pela empresa.

Identificando esses pontos a empresa conseguirá identificar as grandes questões estratégicas, o nível de facilidade ou dificuldade na identificação e tratamento das grandes questões estratégicas. Além de poder direcionar o raciocínio das pessoas, debater e chegar ao consenso quanto às grandes questões estratégicas da empresa.

Fase II: Para o autor a formulação da estratégica consiste em lidar melhor com a concorrência, no entanto é necessário que os executivos identifiquem os pontos fortes, fracos e neutros com base nos fatores internos ou controláveis da empresa. Nesta etapa a empresa deverá escolher bem qual será a sua área de atuação levando em consideração o que ela sabe fazer de melhor, portanto a empresa deverá ser puxada pelas suas principais capacidades.

Também é nesta fase que os executivos deverão fazer a análise externa que irá identificar as ameaças e oportunidades, que são forças ambientais não controladas pela empresa que podem criar obstáculo, no caso de ameaça, ou favorecer a sua estratégia, no caso de oportunidade, que estão presentes no ambiente em que está inserida.

Segundo o autor a análise externa tem que ser feita por toda a empresa, sendo que a melhor situação é trabalhar com um mínimo de 15 fatores externos, entre eles podem se destacar: mercado nacional, regional e internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, socioeconômicos, culturais e políticos, órgão governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes.

Uma análise bem feita do ambiente externo e interno da empresa e com o tratamento adequado será a base de sustentação para a implantação e operacionalização do planejamento estratégico.

Fase III: Para Oliveira (2007) as principais finalidades desta fase são: a formulação da missão da empresa, estabelecer qual é o seu negócio, serviço e produto, debater e estruturar os cenários que interajam com as principais estratégias da empresa, bem como estabelecer a postura estratégica da empresa.

Ao formular a missão, a empresa estará determinando “para onde quer ir” ou qual é a sua “razão de ser”. Ela deverá ter interação com a visão já delineada na primeira fase pelos principais proprietários e executivos. Uma vez determinada a missão a empresa deverá verificar qual é o seu propósito atual e para o futuro, que necessitará de uma estruturação e debate dos cenários estratégicos, que consistem nos critérios e medidas que irão preparar o futuro da empresa diante situação esperada para o setor da qual ela está inserida. Neste momento a empresa deve desenvolver cenários que refletem certo momento no futuro, baseada em dados e informações estratégicas que representem o conjunto estruturado das informações básicas que possibilitem alavancar os negócios atuais e futuros.

Para finalizar, nesta fase a empresa irá estabelecer sua postura estratégica, decidindo como a mesma irá se posicionar perante o seu ambiente de atuação.

Fase IV: este é momento no qual a empresa buscara desenvolver qual será os resultados a serem atingidos com a desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, estabelecer as ações a serem feitas pela empresa para o alcance dos resultados estabelecidos, bem como estabelecer as políticas a serem respeitadas. Ou seja, nesta fase serão estabelecidos os objetivos, os desafios e a meta para a empresa. Sendo que o primeiro refere-se à situação da qual se pretende chegar, o segundo trata-se da realização continuada, quantificada e com prazo estabelecido que irá contribuir para o alcance de uma situação desejada. Já a meta corresponde aos passos quantificados, com prazos e responsável que permitirá o alcance dos objetivos e desafios da empresa. Para isso a empresa deverá estabelecer qual será a sua estratégia para o alcance dos objetivos, desafio e metas, e qual será a sua política, que definirá os níveis de delegação, valores ou limites e abrangências das ações e da estratégia para a execução dos objetivos.

Fase V: nesta fase a empresa irá desenvolver com base nas estratégias e respeitando as políticas estabelecidas os projetos, programas e planos de ações, considerando os recursos, financeiros, materiais, humanos e de equipamentos.

Para oliveira os executivos devem nesta fase fazer uma análise de quais são os recursos necessários e quais serão os retornos esperados para alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa. O autor sugere que neste momento a empresa considere o planejamento orçamentário, na elaboração e implementação da metodologia do planejamento estratégico.

Fase VI: esta fase consiste em fazer o acompanhamento, avaliação e o aprimoramento do planejamento estratégico, através de indicadores de desempenho, ou seja, esta fase consiste em verificar como a empresa está indo para alcançar a situação que deseja.

2.3.2. Metodologia proposta por Chiavenato

Para Chiavenato o planejamento estratégico é um método que busca formular a estratégia organizacional a fim de aplicá-la no ambiente em que a empresa está inserida, ou seja, mostra a empresa como ela deverá caminhar. Para o autor o processo de planejamento estratégico é baseado em cinco partes principais, que são: concepção estratégica, gestão do conhecimento estratégico, formulação estratégica, implementação da estratégia, avaliação estratégica.

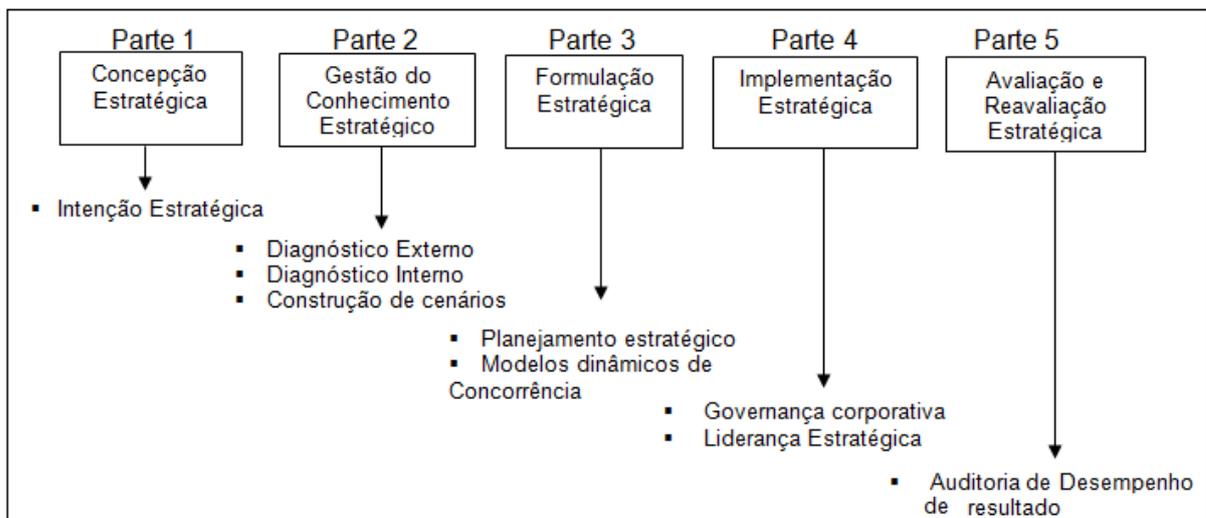


Figura 3: Etapas do planejamento Estratégico

Fonte: Chiavenato & Sapiro (2003 p. 45)

Parte I: nesta primeira parte a empresa irá desenvolver sua intenção estratégica que é o momento de alavancagem dos recursos internos, capacidade e competência que a empresa tem para conseguir cumprir com suas metas no ambiente competitivo. Nesta primeira atividade do planejamento estratégico a empresa deve refletir sobre questões como: qual é o seu negócio? Como será no futuro? Quais são os seus clientes e quais os produtos da empresa são valiosos para eles? Quais os resultados da empresa e a quem interessa? Através destas questões, consideradas como básicas para o autor, a empresa irá definir sua missão e assim consolidar o primeiro conjunto de conhecimento sobre a organização que irá dar um esboço para a definição do seu negócio. Para o autor toda empresa deve buscar satisfazer plenamente os mais variados públicos, porém cada público busca a maximização do valor que receberão de uma empresa, por isso nesta etapa a empresa deverá definir o seu valor. Após definir a missão, o negócio e seu valor a empresa deverá elaborar a sua visão de negócio, que consiste em descrever como a empresa deverá ser no futuro, buscando sempre a coerência com o padrão atual da empresa.

Parte II: Após a empresa ter elaborado sua visão de negócio e declarado qual a sua Missão ela deverá passar para a segunda fase onde buscará identificar com antecipação ou no menor tempo possível as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas que poderão agilizar o alcance das metas ou retardá-los. Para isso, nesta etapa a empresa deverá dividir em três partes, onde inicialmente deverá fazer um diagnóstico do mercado externo com objetivo de mapear o ambiente e analisar as forças competitivas existentes. É neste momento que a empresa buscará identificar os indicadores de tendências, analisar a concorrência, verificar a evolução setorial e avaliar o ambiente de negócios. Feita a análise do ambiente externo a empresa deverá voltar seu olhar para si mesma e buscar conhecer profundamente suas potencialidades e suas fragilidades.

A partir dos diagnósticos externos e internos a empresa terá o conhecimento necessário para construção do cenário que é fundamental para adequar a estratégia da organização aos objetivos que ela deseja atingir no longo prazo.

Parte III: após o conhecimento adquirido nas etapas anteriores é possível passar para terceira parte que é a de elaboração de estratégias para a implementação do planejamento estratégico. É nesta etapa que se constroem os valores e se define o posicionamento competitivo levando-se em conta sempre possibilidades estratégicas a respeito do planejamento estratégico. É também nesta

etapa que são definidas as políticas de negócio, que visam ações para a melhoria da tomada de decisões, buscam a evolução sustentável, identificam fatores críticos de sucesso, sugerem políticas de crescimento e relacionamento que possibilitam a reestruturação da estratégia da empresa. Durante este processo, é importante não descuidar do potencial competitivo do negócio, avaliando a concorrência e os seus recursos, estudando o mercado e os clientes que o concorrente já conquistou, se informando do preço que ele pratica e quais são os seus pontos fortes que ele transformou em oportunidades para se fixar no mercado. Por fim, é neste momento que devem ser especificados os objetivos e a elaboradas as estratégias, bem como a sua administração e abordagem, por meio de um sistema de atividades que assegurará que a realização de cada etapa seja cumprida conforme que foi previsto no planejamento, trazendo diferencial competitivo para a organização.

Parte IV: trata de como será colocado em prática tudo o que foi planejado, é a etapa da execução da estratégia. O autor aborda três programas diferentes para a aplicação da estratégia. O primeiro trata do desempenho organizacional tendo o processo de mudanças como desafio. Este lida com a gestão do conhecimento, com a importância da informação no desempenho organizacional e com a gestão de mudanças por meio da abordagem dos principais indicadores de eficácia organizacional. O segundo possui enfoque na governança corporativa e na liderança estratégica, que visa priorizar relações e práticas de ética empresarial e responsabilidade social tendo o cuidado de dar atenção ao relacionamento com os stakeholders, e mostrando a importância disso para o planejamento estratégico. E o terceiro enfatiza a importância de ter um espírito empreendedor e como o empreendedorismo pode fazer parte do planejamento.

Parte V: a quinta e última parte encerra o processo com a avaliação do processo de planejamento estratégico. Esta etapa já trabalha com o resultado do trabalho executado, com a auditoria dos resultados e avaliação da estratégia.

Com os indicadores que medem o desempenho, é possível aperfeiçoar a tomada de decisão baseando-se em dados evidenciados. Uma boa avaliação do planejamento traçado pode mudar o rumo da estratégia inicial, sendo que dependendo deste resultado, é isto que o que vai definir se a empresa deve permanecer com o planejamento inicial ou não.

2.4. Princípios do Planejamento Estratégico

Para a elaboração do planejamento estratégico, além de ser preciso conhecer o funcionamento da empresa, é também muito importante estabelecer alguns princípios básicos que podem auxiliar no direcionamento e foco do planejamento organizacional. Definir negócio, missão, visão e valores, e deixá-los bem claros aos membros da organização podem nortear qualquer processo de decisão da empresa.

2.4.1. Negócio

Para a elaboração de um bom planejamento estratégico, uma das perguntas fundamentais a serem feitas antes de iniciar este processo é: “qual é o negócio da empresa?” E quando se consegue responder a esta pergunta básica, certamente se terá dado o primeiro passo para um planejamento eficiente (TIFFANY E PETERSON, 1998).

Fernandes e Berton (2005) entendem o negócio como sendo o cenário onde a empresa atua e compete, visando atender uma necessidade de seus clientes, seja de forma igual ou diferente de seus concorrentes.

“O processo do planejamento estratégico inicia-se, efetivamente, a partir da determinação do negócio da empresa [...] que visa determinar o seu âmbito de atuação.” (LOBATO, p. 73, 1997).

A definição de negócio para Filho e Pagnoncelli (p. 31, 2001) é resumida da seguinte forma: “é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”.

Entender o negócio da empresa para Fernandes e Berton (2005) é praticamente uma análise filosófica, em que pode parecer algo que está longe de ser realizado no dia-a-dia, mas que por outro lado tem forte impacto nas decisões de maior relevância da empresa.

“O negócio [...] precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer, e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los, diferenciadas de seus concorrentes” (Tavares, p. 72, 2010).

2.4.2. Missão

Ao mesmo tempo em que é difícil definir o significado de missão, existem definições diversas trazidas por vários autores.

Oliveira (2011, p. 75) diz que “Missão é a razão de ser da empresa [...] é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

Para Certo e Peter (1993, p.76) “Missão organizacional é a proposta para qual [...] a organização existe [...] é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional”.

A missão de uma empresa deve trazer informações referentes ao produto ou serviço que a mesma oferece a quem se destina o fruto do seu trabalho e os valores que mais importam para organização (CERTO e PETER, 1993). Oliveira (2011) também concorda com este pensamento quando afirma que a “Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”.

Serra, Torres e Torres (p. 48, 2004) citam que:

”A missão pode ser definida de uma forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa com relação a concorrência”.

A missão precisa ser exercitada a todo momento, para se tornar sólida e consistente. Ela precisa despertar o interesse de novas demandas e novos produtos, influenciando na mudança de hábito do consumidor, da economia e até mesmo do setor que atua, viabilizando o ingresso e a permanência da organização no mercado (TAVARES, 2005).

Segundo Fernandes e Berton (2005), uma missão bem elaborada também consiste em demonstrar vantagens que auxiliam na melhor compreensão da importância de cada um dentro da organização, fazendo com que haja a mobilização de esforços de todos para atingir o propósito da empresa. Deve-se dar ênfase a importância da missão quando as pessoas ainda que produzam repetida e mecanicamente, já não conseguem mais produzir com o coração. Nesta hora a missão deve ser valorizada, reafirmando o quanto as pessoas são importantes para

aquela organização, como elas contribuem para a construção do propósito da empresa.

2.4.3. Visão

Para Fernandes e Berton (2005) diferentemente da missão que demonstra a atuação da empresa no negócio escolhido, a Visão trata da resposta para um questionamento: “aonde a empresa pretende chegar?”.

De acordo com Tavares (2010), uma organização precisa se projetar para o futuro, de modo que concentre esforços para aquilo que deseja alcançar. Para o autor, a visão deve demonstrar a intenção da empresa para o futuro, o lugar, a posição ou espaço que pretende ocupar em certo período de tempo.

Na concepção de Pereira (p. 87, 2010) a visão “funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando [...] e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Fernandes e Berton (2005) criaram uma tabela (tabela 1) que evidencia a diferença entre missão e visão:

Características da Missão	Características da Visão
Identifica o negócio.	É o que se “sonha” para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a “carteira de identidade da empresa”.	É o “passaporte” para o futuro.
Identifica “quem somos”.	Projete “quem desejamos ser”.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme os desafios.

Tabela 1: Missão e Visão

Fonte: FERNANDES E BERTON (2005, p. 149)

Existem cinco fatores que devem ser considerados na hora de elaborar a visão da organização:

”(a) habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o seu ambiente de atuação e o mercado; (b) a participação na mente dos consumidores, por meio da marca; (c) capacidade de criar e administrar alianças, coalizões e parcerias; (d) desenvolvimento e manutenção de

competências distintivas; (e) habilidades em desenvolver e explorar o capital humano, como suporte aos fatores anteriores” (TAVARES, p. 83, 2010)

A visão de uma empresa pode ser expressa através de uma ou duas frases, que descrevem objetivamente onde a empresa pretende chegar, ou também através de um quadro do futuro que seus membros desejam (PEREIRA, p. 88, 2010).

Tiffany e Peterson (1998) explica que a visão possui validade longa, de no mínimo 10 anos. O autor orienta que visão deve ser muito bem elaborada, uma vez que ela não deve ser modificada. A modificação de uma visão somente deve acontecer se o negócio realmente necessitar de um novo curso, do contrário, aquilo que foi estabelecido deve ser mantido, pois representam temas duradouros que guiam a empresa nas decisões de quaisquer circunstâncias.

Tavares (2010) chama a atenção para a seguinte colocação: “a visão [...] é semelhante a um sonho. No entanto, ao contrário do sonho, ela diz respeito a realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro”.

2.4.4. Valores

“Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, p. 67, 2011).

Para Pereira (2010) os valores são os norteadores da organização, são eles que definem o comportamento que a empresa espera de cada membro da sua estrutura. São os valores que sinalizam o que a empresa acredita ser o certo.

Os valores para Costa (p. 39, 2003), “são características, virtudes, qualidades que [...] são realmente importantes para a organização e devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas”.

É importante lembrar dos valores no momento de formulação do planejamento estratégico, uma vez que eles influenciam as pessoas na escolha da estratégia a ser seguida (BETHLEM, 2009).

De acordo com Tavares (2010), os valores organizacionais devem delimitar o senso ético e moral das pessoas, servindo de parâmetro para a avaliação de programas e comportamentos que podem auxiliar na tomada de decisão. É por meio

dos valores que a empresa consegue expressar suas crenças e seus princípios, guiando as ações de seus membros.

Quando a empresa decide seus valores, ela os escolhe com honestidade, não podendo mudá-los a qualquer tempo para reagir a uma situação do momento que está passando. Se necessário ela deve inclusive mudar de mercado para permanecer fiel aos seus valores (Torres, et al. 2004).

Os valores de uma empresa podem ser definidos através de alguns questionamentos:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre o comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pelos funcionários? (PEREIRA, p. 75, 2010).

Segundo Tiffany e Peterson (1998):

“Uma declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações de uma empresa, independente de seu porte. O alto escalão de uma empresa deve mostrar na prática seus valores e os sistemas de incentivo e recompensa da empresa devem fazer com que as atitudes de todos os funcionários sejam coerentes com os valores da empresa”.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o ideal é que os valores sejam impressos e distribuídos aos membros da organização, de modo que estes possam consultá-los sempre que necessário. Eles devem ser utilizados por todas as pessoas como se fosse um manual, um guia de ações para saber se as atitudes de cada um se enquadram na filosofia e crenças da empresa.

As empresas devem prezar não apenas pela aplicabilidade dos seus valores éticos, mas também pela continuidade de suas práticas baseada nesses valores. Como afirma Tavares (2010): “Práticas organizacionais éticas, tem origem em valores éticos”.

É importante que os valores sejam vivenciados por todas as pessoas que fazem parte da organização. É através dos valores que o relacionamento entre empresa e empregados deixa de ter sentido apenas instrumental, e passa a ser um relacionamento de respeito e de aprendizado (Tavares, 2010).

2.5. Análise do Ambiente Interno e Externo (Análise Swot)

A análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada para entender situações globais que ocorrem nas empresas. A expressão SWOT é uma sigla que originou das palavras de forças (Strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Surgiu na década de 1970 a partir de uma conferência política de negócios em Harvard e desde então se popularizou pelo enfoque na relação entre condições externas e internas das organizações (TAVARES, 2010).

Este conceito para Fernandes e Berton (2005), “resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia”.

De acordo com Oliveira (2011), os pontos fortes e pontos fracos, por se tratarem de variáveis internas, são mais facilmente controláveis pelo fato de serem originados na própria organização, diferentemente das oportunidades e ameaças, que são muito mais difíceis de ter controle, pois são variáveis externas que não dependem da empresa para acontecer.

Segundo Certo e Peter (1993) este tipo de análise aborda o equilíbrio entre os pontos fortes e pontos fracos existentes internamente nas organizações, com as oportunidades e riscos apresentados pelo ambiente externo, podendo ser aplicada isoladamente em determinada situação que a empresa esteja enfrentando, aplicando-se cuidadosamente a análise de cada um destes quatro elementos.

Nesta mesma linha Tachizawa e Rezende (2000) explicam que o diagnóstico dos pontos fortes e fracos deve apresentar a radiografia da real situação das diversas áreas da empresa, sejam elas diretivas, de controle ou funcionais. Já o diagnóstico das oportunidades e ameaças devem expor quais os elementos a empresa precisa ter conhecimento que condicionam a sua atuação.

Neste sentido Oliveira (2011) ressalta que mesmo antes do levantamento dos fatores relevantes para a apresentação da análise interna e externa, ainda que o propósito deste diagnóstico seja demonstrar a fotografia do momento, o coordenador do planejamento estratégico deve também enfatizar as situações desejadas pra o futuro. É importante trabalhar onde se pretende chegar almejando situações futuras, do contrário pode se tornar uma tarefa estressante e frustrante lidar apenas com a análise crítica da situação atual.

Para melhor entender a análise SWOT e seu processo de análise dos fatores internos e externos, seus elementos serão abordados de forma separada, conforme apresentados a seguir:

- **Pontos fortes:** são variáveis provocadas pela empresa que demonstram condições favoráveis para ela própria, são elementos controláveis internamente.
- **Pontos fracos:** são variáveis provocadas pela empresa que demonstram condições desfavoráveis para ela própria, são elementos controláveis internamente.
- **Pontos neutros:** são variáveis que são identificadas pelas empresas como pontos fortes, porém não tem critérios e parâmetros para definir se estão beneficiando ou prejudicado a empresa.
- **Oportunidades:** são variáveis que não são provocadas e nem controladas pela empresa e podem criar condições favoráveis para ela, dependendo apenas de a empresa ter interesse e condições de usufruí-las.
- **Ameaças:** são variáveis que não são provocadas e nem controladas pela empresa e podem criar condições desfavoráveis para ela (OLIVEIRA, 2011).

Certo e Peter (1993) apresentam uma metodologia (tabela 2) com algumas considerações para a análise dos fatores internos e externos:

<i>Análise interna</i>	
<i>Pontos fortes</i>	<i>Pontos fracos</i>
Uma competência distintiva?	Direção estratégica não clara?
Recursos financeiros adequados?	Posição competitiva deteriorada?
Boa habilidade competitiva?	Instalações obsoletas?
Considerada pelos compradores?	Lucratividade baixa devido a...?
Líder conhecido no mercado?	Falta de talento e profundidade administrativa?
Estratégias de áreas funcionais bem concebidas?	Falta de experiência ou competências-chave?
Acesso a economias de escala?	Controles ruins na implementação da estratégia?
Isolado (pelo menos um pouco) da forte pressão de concorrentes?	Contaminados com problemas operacionais internos?
Dona da tecnologia?	Vulnerável a pressão da concorrência?
Vantagem de custo?	Ficando para traz em Pesquisa e Desenvolvimento?
Vantagem competitiva?	Linha muito limitada de produtos?
Capacidade de inovação de produtos?	Imagem de mercado fraca?

Administração competente?	Desvantagens competitivas?
Outros?	Experiência de marketing abaixo da média?
	Incapaz de financiar as mudanças necessárias na estratégia?
	Outros?
Análise externa	
Oportunidades	Riscos
Entrar em novos mercados ou segmentos?	Provável entrada de novos concorrentes?
Aumentar a linha de produtos?	Aumentos das vendas de produtos substitutos?
Diversidade de produtos relacionados?	Crescimento mais lento do mercado?
Incluir produtos complementares?	Política governamental adversa?
Integração vertical?	Crescente pressão competitiva?
Capacidade de mudar para melhor grupo estratégico?	Vulnerabilidade a recessão e aos ciclos do negócio?
Complacência com empresas rivais?	Crescente poder de barganha dos clientes ou fornecedores?
Crescimento de mercado mais rápido?	Mudança de necessidades e gosto dos compradores?
Outros?	Mudança demográfica adversa?
	Outros?

Tabela 2: Análise interna e análise externa
Fonte: Certo e Peter (1993 p. 116)

Segundo Certo e Peter (1993), “Embora as questões listadas na tabela (...) possam ajudar diretamente na avaliação desses fatores, boa parte do trabalho consiste em respondê-las apropriadamente”.

De modo geral as empresas possuem um conjunto de informações internas e externas, que formam um sistema de informações globais que o gestor precisa saber identificar e extrair quais as informações são mais eficazes para o processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2011).

2.6. Avaliação dos Recursos Organizacionais

Para iniciar a elaboração do planejamento estratégico deve-se saber de onde a empresa está partindo. Onde ela está? Aonde quer chegar? E quais são seus recursos atuais para atingir seus objetivos?

É importante analisar a empresa como um todo para ser identificada a estratégia mais compatível com os recursos já existentes, e avaliar a possibilidade de obtenção de novos recursos necessários para o alcance do propósito principal do planejamento (BETHLEM, 2009).

De acordo com Lobato et al (2006), os recursos são os primeiros conceitos a serem avaliados no diagnóstico estratégico. Porém os recursos por si só não geram vantagem competitiva alguma se não forem bem administrados.

2.6.1. Recursos Físicos

Os recursos físicos estão relacionados a disposição e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa, bem como a acessibilidade das matérias primas HITT et al (2008).

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), estes recursos são ativos da empresa que podem influenciar significativamente na sua competitividade. Estes nem sempre precisam estar dentro da organização como propriedade da empresa, mas podem ser citados como instalações de manufatura de ponta, plantas ou serviços localizados próximos ou não de seus clientes, de modo que, podem ser utilizados na forma de terceirização, leasing, ou parcerias que podem facilitar o alcance dos clientes mais distantes.

Segundo Wright, et al (2007), apesar de haver distinção entre os recursos físicos de uma empresa para outra, algumas perguntas em comum são possíveis de se fazer avaliando pontos forte e fracos deste fator:

- A empresa utiliza tecnologia de ponta? Este não é um fator determinante, mas as empresas que possuem tecnologia atualizada e utilizam com sabedoria já estão a frente de seus concorrentes com um diferencial competitivo.
- A capacidade da empresa está correta? Ainda que os pedidos não parem de chegar, isto não é indicativo de que a capacidade da empresa está sendo utilizada de forma adequada. Apesar de ser um processo continuado e estável, a capacidade ainda pode ser insuficiente. Por isso é sempre bom acompanhar e rever o excesso de capacidade.
- A rede de distribuição atinge os clientes com eficácia? Os canais de distribuição podem ser aplicados também a empresas que não fabricam produtos, as

prestadoras de serviços também podem aderir a esta alternativa, criando vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

- Os fornecedores são confiáveis? É importante ficar atento também no fornecedor de suprimentos, este precisa trabalhar de forma confiável, oferecendo produtos de qualidade num custo acessível para a empresa. Uma parceria de confiança sempre traz diferencial competitivo.

- A localização da empresa é adequada e de fácil acesso? A localização precisa ser avaliada analisando-se alguns fatores tais como: Mão de obra especializada, recursos naturais, entrega de matérias-primas, do acesso ao cliente, dentro outros.

Qualquer negócio seja ele fábrica, loja, escritório, consultório, precisa de um bom local para se instalar. A empresa deve dispor de uma localização ampla o suficiente para a locomoção eficiente dos que precisam circular por lá. Além disso um bom espaço físico pode proporcionar a criação de depósitos, área de circulação de pessoas, manobras e/ou desvios de estrada. Também é importante ter visão de crescimento futuro, para o caso de surgir a oportunidade ou necessidade de expandir fisicamente o negócio (BETHLEM, 2009).

Para Ackoff (1981) também é importante elaborar um planejamento de instalações e equipamentos, que contemple ideias e decisões de quais equipamentos já estão obsoletos e quando precisam ser substituído, controle de manutenção de equipamentos, aquisição de equipamentos mais tecnológicos. Com este controle, a empresa estará periodicamente acompanhando a evolução do mercado e se adequando a ele, tornando-se ou permanecendo competitiva.

2.6.2. Recursos Humanos

Quando a empresa traça um objetivo ela precisa analisar também se possui pessoas suficientes e capacitadas para a execução deste trabalho. E isto está certamente ligado a função de liderar equipes, realizando-se um trabalho de convencimento, de motivação e de participação do processo de trabalho das pessoas que colocarão a estratégia da empresa em prática (BETHLEM, 2009).

De acordo com Costa (2003), juntamente com o planejamento estratégico deve ser feito um plano de recursos humanos, esclarecendo o quanto as pessoas

serão envolvidas no projeto e quais as reais necessidades de se investir nisso. É importante citar neste plano alguns elementos como: recrutamento e seleção, treinamento, capacitação, motivação, remuneração, serão importantes para o sucesso da execução do projeto, e o quanto influenciarão na sua implementação.

Segundo Rasmussen (1990), a análise dos recursos humanos deve ser realizada de modo que se faça o levantamento das características do pessoal que executa as atividades do processo estratégico. É importante classificar estas características e apurar o que pode ser considerado ponto forte ou ponto fraco que reflète na realidade da organização.

Os recursos humanos influenciam diretamente na relação da empresa com o consumidor:

Talvez seja o setor em que recaia a maior dificuldade em se elaborar estratégias que sejam sentidas pelos consumidores e, portanto, que possam significar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Por outro lado, é essencial para a organização como um todo, pois influencia o desempenho e a capacitação dos seus recursos humanos, mesmo que não sejam sentidas diretamente pelos consumidores (FERNANDES E BERTON, p. 173, 2005).

As estratégias de recursos humanos são elaboradas praticamente baseando-se em análises internas e externas. Como análise interna este processo dá enfoque a situações tais como baixa produtividade, alta rotatividade e acidentes de trabalho. Já a análise externa considera fatores de leis trabalhistas, negociações sindicais e mercado de mão de obra (CERTO E PETER, 1993).

Para Santos (1992) os recursos humanos já são considerados peças essenciais para o desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas, pois sua participação pode trazer as soluções para o aumento da produtividade.

Desta forma, o planejamento estratégico dos recursos humanos tem influencia direta em todos os setores da empresa, sendo fundamental para o processo produtivo e para a qualidade de produtos e serviços prestados (FERNANDES E BERTON, 2005).

Certo e Peter (1993) apresentam uma tabela (tabela 3) que demonstra características de organizações que dão importância ao desenvolvimento de seus empregados e de empresas que não dão o devido valor:

Características de companhias efetivas	Características de companhias não-efetivas
Preocupação genuína com as pessoas; um ponto de visão positivo quanto aos empregados como recurso.	Não veem os empregados como recursos importantes; mostram pouca preocupação com a força de trabalho.
Boas oportunidades de treinamento, desenvolvimento e carreira.	Administrada de forma autocrática ou burocrática; rígida e inflexível.
Pagam bem, bons programas de compensação.	Pequeno ou nenhum desenvolvimento dos empregados; processo de carreira interna não efetivo.
Capazes de manter os empregados; baixa rotatividade.	Comunicações internas ruins.
Boa comunicação interna; comunicações abertas.	Políticas não claras ou desatualizadas, inconsistentemente administradas e alteradas em tempos difíceis.
Alta administração comprometida com e apoiadora do RH (recursos humanos).	Alta rotatividade.
Encoraja a participação dos empregados.	

Tabela 3: Características de companhias que administram bem seus empregados e companhias que não administram bem

Fonte: Certo e Peter (1993, p. 143).

Segundo Fernandes e Berton (2005), organizações eficazes tendem a desenvolver seus recursos humanos de modo que devem focar no interesse de manter seu negócio uma força competitiva. Para isso é necessário dispender atenção e recursos para o desenvolvimento de seus funcionários e da estratégia traçada.

De acordo com Lacombe (2005), um planejamento estratégico completo, deve contemplar a elaboração de um planejamento de recursos humanos. Sendo que este precisa ser muito bem preparado, pois em caso de um planejamento mau feito, haverá certamente o desperdício dos recursos despendidos, contratações mal feitas, treinamentos inúteis, equipes mal conduzidas podendo levar a desmotivação das pessoas que fazem parte da organização.

2.6.3. Recursos Financeiros

Avaliar os recursos financeiros existentes também é um indicativo do que a empresa tem e o que pode gastar a partir do seu planejamento estratégico.

Para Certo e Peter (1993, p. 315), “a função das finanças consiste primeiramente naquelas atividades que visam obter fundos para a organização e dirigir o uso correto destes fundos”.

Apesar de os processos organizacionais e de planejamento estratégico variarem muito de empresa para empresa, inevitavelmente estes são elaborados objetivando a projeção de recursos financeiros para os acionistas (FERNANDES e BERTON, 2005).

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 142):

“Os especialistas financeiros são responsáveis pela revisão e planejamento financeiros, avaliação de propostas de investimentos, garantias de financiamentos para os diversos investimentos e pelo controle de recursos financeiros [...] contribuindo para a formulação da estratégia, avaliando o impacto potencial dos lucros das diversas alternativas estratégicas e a condição financeira da empresa”.

De início o planejamento estratégico financeiro era gerenciado pelo administrador financeiro que se baseava no orçamento anual da organização. As empresas estimavam seus gastos de acordo com previsões de receitas, voltadas para honrar as suas obrigações financeiras, capazes de adquirir ou efetuar financiamentos proporcionando que a organização atingisse suas metas (LOBATO, 1997).

Com relação a responsabilidade na administração das finanças da empresa Ribeiro, (2006, p 42) explica que: “É indispensável ter habilidade na gestão dos fundos a fim de empregá-los bem, evitando aplicações indevidas e maléficas para a saúde financeira da organização”.

Fernandes e Berton (2005, p. 168) citam que existem algumas etapas que envolvem o planejamento estratégico com enfoque financeiro para os acionistas:

- ➔ “A estimativa do menor tempo possível para o retorno operacional gerar aumento nas vendas e para criar valor para os acionistas;
- ➔ A comparação das taxas mínimas aceitáveis de retorno;
- ➔ A estimativa de contribuição (valor) para o acionista e de estratégias alternativas tanto corporativas como para as unidades de negócios;
- ➔ A avaliação do plano corporativo;
- ➔ A auto-avaliação financeira das unidades de negócios e em nível corporativo”.

O planejamento estratégico financeiro pode ser elaborado monitorando-se alguns indicadores tais como: de liquidez, de atividade e de lucratividade como demonstrado por Certo e Peter (1993):

- Indicador de liquidez: mede a capacidade da organização de liquidar as suas obrigações financeiras em curto prazo;

- Indicador de atividade: também conhecido como indicador de administração de ativos, mede o quanto a empresa lida com seus ativos, ou como administra seu estoque;

- Indicador de lucratividade: pode avaliar o quanto a empresa pode ser eficiente obtendo lucros;

Kluyver e Pearce II (2007) classificam ainda um quarto indicador financeiro:

- Indicador de alavancagem: pode evidenciar a necessidade e sugerir melhorias potenciais para o financiamento de operações.

O quadro a seguir, elaborada por Kluyver e Pearce II (2007) demonstra de forma sistêmica a análise dos índices financeiros:

	Índice	Definição
1. Lucratividade		
a. Margem bruta de lucro	$\frac{\text{Vendas} - \text{Custos dos bens vendidos}}{\text{Vendas}}$	Margem total disponível para cobrir despesas operacionais e gerar lucro.
b. Margem líquida de lucro	$\frac{\text{Lucro depois dos impostos}}{\text{Vendas}}$	Retorno sobre vendas
c. Retorno sobre ativos	$\frac{\text{Lucros antes dos juros e impostos (EBIT)}}{\text{Total de ativos}}$	Retorno sobre o investimento total tanto dos acionistas como dos credores.
d. Retorno sobre patrimônio líquido	$\frac{\text{Lucro depois dos impostos}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Taxa de retorno do investimento dos acionistas na empresa.
2. Liquidez		
a. Índice de liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de uma empresa de pagar suas dívidas de curto prazo utilizando o ativo circulante.
b. Índice de liquidez seca	$\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo circulante}}$	Quociente absoluto de liquidez; capacidade de uma empresa de honrar suas obrigações de curto prazo sem precisar vender seu estoque.
c. Coeficiente estoque/capital de giro líquido	$\frac{\text{Estoque}}{\text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}}$	Proporção em que o capital de giro de uma empresa está atrelado ao estoque.
3. Alavancagem		
a. Relação dívida-ativos	$\frac{\text{Dívida total}}{\text{Total de ativos}}$	Proporção em que empréstimos são utilizados para financiar as operações de uma empresa.
b. Índice de endividamento	$\frac{\text{Dívida total}}{\text{Patrimônio total}}$	Relação entre fundos de credores e fundos de acionistas.
c. Índice de endividamento de longo prazo	$\frac{\text{Dívida de longo prazo}}{\text{Patrimônio total}}$	Relação entre dívida e patrimônio.
4. Atividade		
a. Giro de estoque	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Estoque}}$	Quantidade de estoque usado por uma empresa para gerar suas vendas.
b. Giro de ativos	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos fixos}}$	Produtividade das vendas e utilização da planta.
c. Índice de inadimplência	$\frac{\text{Contas a receber}}{\text{Média das vendas diárias}}$	Tempo médio necessário para o recebimento de pagamentos.

Quadro 2: Análise de Índices Financeiros

Fonte: Kluyver e Pearce II (2007, p. 76)

De acordo com Certo e Peter (1993), estes indicadores devem ser acompanhados periodicamente, principalmente quando os balanços e demonstrativos de resultados são bases para o planejamento estratégico.

Quando bem elaborado o planejamento estratégico contempla a função financeira em todas as ações da empresa, sendo que este é quem controla os investimentos, recursos para o pagamento do salário dos empregados, a aquisição de equipamentos, o pagamento de fornecedores, as dívidas da empresa e fundos reserva. É essencial para a obtenção do sucesso, fazer o acompanhamento da situação econômico-financeira da empresa. (RIBEIRO, 2006).

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho, bem como a aplicação da pesquisa relacionada ao assunto proposto.

Neste contexto o método é conceituado por Marconi e Lakatos (2005, p. 83) como sendo “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, [...] permite alcançar o objetivo [...], traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Michel (2009, p. 50) explica que o método pode ser entendido por “um procedimento, um dispositivo ordenado, um conjunto de procedimentos sistemáticos, utilizado para obter um resultado desejado [...]”.

Para Fachin (2010) o método pode ser considerado uma ferramenta do conhecimento que orienta cientistas e pesquisadores a coordenar investigações, aplicar práticas experimentais, formular hipóteses e entender resultados. Para o autor, método especialmente em pesquisas é considerado a escolha do procedimento mais adequado para a explanação de um estudo. Para tanto pode-se utilizar vários métodos.

De acordo com Roesch (2005), não há um método exclusivo ou mais apropriado para qualquer tipo de projeto, porém deve haver o mínimo de coerência entre o método e o problema sugerido.

3.1. Tipos de Pesquisa

A pesquisa é uma atividade fundamental para a realização de trabalhos científicos, pensando assim, Michel (2009) relata que a pesquisa científica é fruto da curiosidade e questionamento para o entendimento de novos fatos. A necessidade de se realizar pesquisa é proveniente da busca de respostas, através de métodos adequados.

“A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI e LAKATOS, 2005).

Este trabalho utilizará dois tipos de pesquisa, a pesquisa bibliográfica a descritiva, as quais serão melhor explicadas a seguir.

3.1.1. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica segundo Martins (2008) é o marco inicial de toda pesquisa, é feita através de informações coletadas em livros, revistas, artigos, internet, dentro outras fontes escritas e publicadas.

Também conhecida como pesquisa exploratória, a pesquisa bibliográfica auxilia na fase de definição dos objetivos, ajuda a levantar informações sobre o assunto ou sobre o objeto de estudo (MICHEL, 2009).

Cervo e Bervian (2002) dizem que esta pesquisa tem por objetivo, explicar determinado assunto, utilizando referencias bibliográficas. Segundo o autor, ela também pode ser usada como parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Conforme explica Michel (2009, p. 40), diferentemente de outros tipos de pesquisa, o intuito deste método “não é de resolver problemas em si, mas, levantar informações que ajudem a entendê-lo melhor [...]”.

Por fim, Fachin expressa que “a pesquisa bibliográfica é por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”.

3.1.2. Pesquisa Descritiva

De acordo com Michel (2009) a pesquisa descritiva “se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões a luz da influencia que o ambiente exerce sobre eles”.

Este tipo de pesquisa analisa, registra e relaciona fatos ou fenômenos tendo a característica de não manipulá-los, pois isto alteraria a autenticidade da informação, da constatação do fato ocorrido (CERVO E BERIVAN, 2002).

Na pesquisa descritiva tem-se como objetivo, analisar e registrar fenômenos existentes. Porém não deve haver nenhum tipo de interferência do pesquisador na sua aplicação (JUNG, 2004).

3.2. Abordagem da Pesquisa

A abordagem desta pesquisa foi de âmbitos qualitativo e quantitativo, sendo que o objetivo de sua utilização foi para melhor demonstrar e facilitar o entendimento dos dados, que se apresentam tanto de forma descritiva, quanto de forma estatística.

3.2.1. Abordagem Qualitativa

A abordagem qualitativa caracteriza-se por ser uma abordagem que relaciona não só dos aspectos mensuráveis, como também os descritivos (FACHIN, 2010).

A pesquisa qualitativa para Roesch (2005, p. 154), “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]”.

De acordo com Michel (2009), este tipo de abordagem considera uma relação dinâmica, contextual e temporal, entre o pesquisador e o objeto que está sendo estudado. Neste caso é fundamental a habilidade do pesquisador em interpretar os fatos, para dar significado às respostas que ele procura.

Roesch (2005) afirma ainda que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta de dados são próprios para serem utilizados para abordagens exploratórias.

3.2.2. Abordagem Quantitativa

Já a abordagem quantitativa, é voltada para o propósito de medir variáveis, ou avaliar a eficácia de algum sistema. É uma pesquisa com o propósito de obter informações sobre as características ou conhecimento de determinada população (ROESCH, 2005).

A pesquisa quantitativa, de acordo com Michel (2009, p. 37), “parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações, serão mais bem entendidos se traduzidas em forma de números”.

Na opinião de Teixeira (2005) esta abordagem utiliza uma linguagem matemática para demonstrar os resultados do estudo de um fenômeno. Neste caso, o objetivo principal é aproveitar-se da estatística para estabelecer relação entre teoria e prática.

3.3. População e Amostra

Ao escolher a população da pesquisa, dificilmente se conseguirá atingir 100% do público escolhido, por esta razão é estratificado uma amostra da população para identificar as informações que se deseja levantar (MARKONI E LAKATOS, 2005).

Desta forma Oliveira (1999) conceitua população dizendo que é um conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum.

A definição de amostragem para (Markoni e Lakatos, 2005, p. 165) é que “a amostragem é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Desta forma esta pesquisa foi aplicada para saber da opinião dos gestores da empresa (diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, líderes), bem como aos empregados a nível operacional (operadores, auxiliares, assistentes), visando entender como funciona o planejamento estratégico na empresa escolhida para a realização deste estudo.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

Esta pesquisa foi realizada através da aplicação de dois questionários, com perguntas abertas e fechadas, onde um era voltado para saber da opinião dos gestores da empresa (diretores, gerentes, supervisores, coordenadores, líderes), e o outro era voltado para os demais empregados a nível operacional (operadores, auxiliares, assistentes).

De acordo com Roesch (2005), o questionário mais apropriado a ser utilizado na coleta de dados qualitativos é dos apresentam perguntas abertas, onde o pesquisador irá montar uma estrutura textual, elaborada a partir de depoimentos. Já os que utilizam perguntas fechadas, são realizados procurando obter dados baseados em frequências de determinados fenômenos.

3.4.1. Ambiente da Pesquisa

Esta pesquisa teve sua aplicação em uma empresa do setor químico, localizada na região Sul Catarinense, atuante no mercado há mais de 20 anos, para analisar seu processo de elaboração e monitoramento de planejamento estratégico.

3.4.2. Análise de Dados

Após a aplicação da pesquisa, os dados foram analisados, compilados e tabulados de acordo com cada tipo de pergunta, votados para cada tipo de público. Sendo que as perguntas abertas foram interpretadas de modo a se extrair o melhor conteúdo da informação. Já as perguntas fechadas, que continham opções de respostas, foram tabuladas e dispostas em tabelas e gráficos, para uma melhor compreensão e visualização dos assuntos abordados.

4. EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da experiência da pesquisa realizada através dos dados extraídos da pesquisa aplicada a alguns empregados da organização em estudo.

4.1. Histórico da Empresa

A empresa em estudo é uma Indústria do setor químico e que está atuando no mercado a mais de 20 anos, e está localizada no Sul de Santa Catarina. Inicialmente seu foco era no desenvolvimento de tintas para uma linha básica voltada para os setores metal-mecânico e moveleiro. Hoje, desenvolve e fabrica tintas para os segmentos: moveleiro, metal mecânico, automotivo e imobiliário.

Possui um parque fabril de 12.000 m² de área construída, e uma fabricação própria de resinas. É uma empresa atuante em todo o território nacional e já trabalha em alguns países da América Latina, como Colombia, Paraguai, Argentina. Para alcançar seus clientes conta com uma gama de 115 representantes que atendem em diversas regiões do Brasil.

É uma organização que possui sua matriz em Santa Catarina e outras duas filiais, uma em São Paulo e uma no estado do Paraná, totalizando cerca de 380 funcionários.

Esta empresa possui uma governança corporativa composta por um conselho de família, conselho de administração, presidente e colegiado de gerentes, onde se reúnem periodicamente para avaliar seus processos gerenciais.

O Conselho de Administração realiza reuniões mensais até a primeira quinzena de cada mês para discutirem os indicadores e os demonstrativos da empresa, como por exemplo: resultado operacional e ebtida, orçamento matricial, balanço patrimonial, NCG e fluxo de caixa, balanced scorecard e execução do planejamento estratégico.

É uma organização que se preocupa em planejar seus gastos, para isso procura ter o efetivo controle dos seus custos através do orçamento matricial. Este, sistematicamente é monitorado considerando-se os gastos orçados x os gastos realizados mês a mês e acumulados no período. Cada departamento é responsável

por controlar seus custos, e isto entra como um indicador do setor, onde é preciso cumprir aquilo que está estipulado no orçamento anual que o próprio departamento estimou.

A elaboração do Planejamento Estratégico acontece inicialmente através de encontro anual com gerentes e supervisores para rever pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades e elaborar as metas e objetivos para o curto e longo prazo. Neste é realizada a definição dos indicadores que serão monitorados e acompanhados mensalmente pela empresa do próximo ano. Também é feita a elaboração dos planos de ações para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos, que são acompanhados mensalmente e apresentados ao conselho.

Este monitoramento é feito através da AGM - Avaliação Gerencial Mensal, onde são realizadas reuniões mensais com todos os gerentes e coordenadores de áreas, que apresentarão do painel de bordo com todos os indicadores estratégicos da empresa tais como, resultado operacional, faturamento do mês, margem de contribuição, índice de endividamento, percentual de frete sobre faturamento, rotatividade de empregados, dentre outros.

Todos os setores da empresa possuem seu painel de bordo, em que devem fazer o preenchimento mensal das informações. Como na AGM não há tempo hábil de discutir todos os indicadores de cada setor, é realizado sorteio do setor que irá apresentar seu painel de bordo naquele mês. Por isso todos devem estar preenchidos por seus responsáveis e cada gestor precisa estar preparado para apresentar o resultado de suas ações, e justificar os resultados dos indicadores negativos.

Por fim, são os gerentes, diretores e o conselho que se reúnem para avaliar os ajustes necessários para que a empresa alcance o resultado final desejado pelo Conselho de Família;

4.2. Etapa 1 – Questionário voltado para os empregados (anexo)

Foi realizado um questionário voltado para os empregados da empresa em estudo, em que o objetivo principal era saber o quanto eles conheciam o planejamento estratégico da empresa que trabalham. Desta forma o questionário teve uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa em seus temas.

4.2.1. Setor De Trabalho

A pesquisa foi aplicada aleatoriamente com os empregados de diversos setores da empresa em estudo. Participaram da pesquisa empregados dos setores: administrativo, produção, logística, suprimentos, laboratório e áreas de apoio (segurança no trabalho, cor, controle de qualidade).

SETOR	Quantidade
Administrativo	13
Produção	2
Logística	7
Suprimentos	1
Laboratório	2
Áreas de Apoio	3
Total	28

Quadro 3: Setores de trabalho dos participantes da pesquisa

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Como se pode observar, participaram da pesquisa 28 empregados de 6 setores diferentes. Puderam contribuir com a pesquisa 13 empregados do setor administrativo, 2 da produção, 7 do setor de logística, também participaram 2 do setor de laboratório, e 3 pessoas dos setores de apoio.

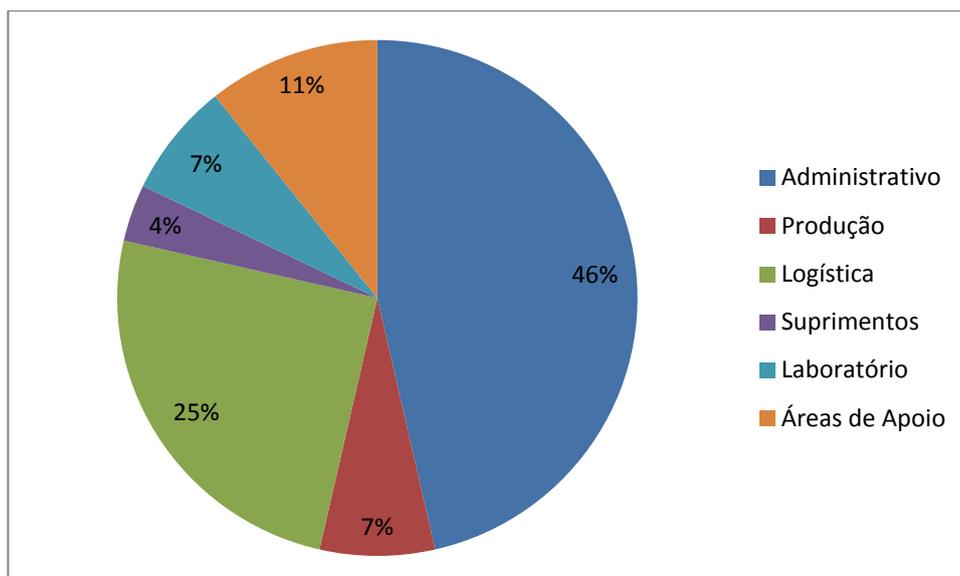


Figura 4: Em qual setor você trabalha?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Através da figura 4 percebe-se que do montante dos respondentes, expresso em percentuais, a grande maioria representada por 46%, trabalham no setor administrativo da empresa, 25% são do departamento de logística, 11% pertencem as áreas de apoio (segurança no trabalho, cor, controle de qualidade), os empregados da produção correspondem a 7% dos respondentes, bem como os do laboratório que representam outros 7% desta pesquisa, e os empregados do setor de suprimentos são representados por 4% do montante.

4.2.2. A Empresa possui Planejamento Estratégico?

Foi questionado aos participantes se eles sabiam da existência de planejamento estratégico na empresa.

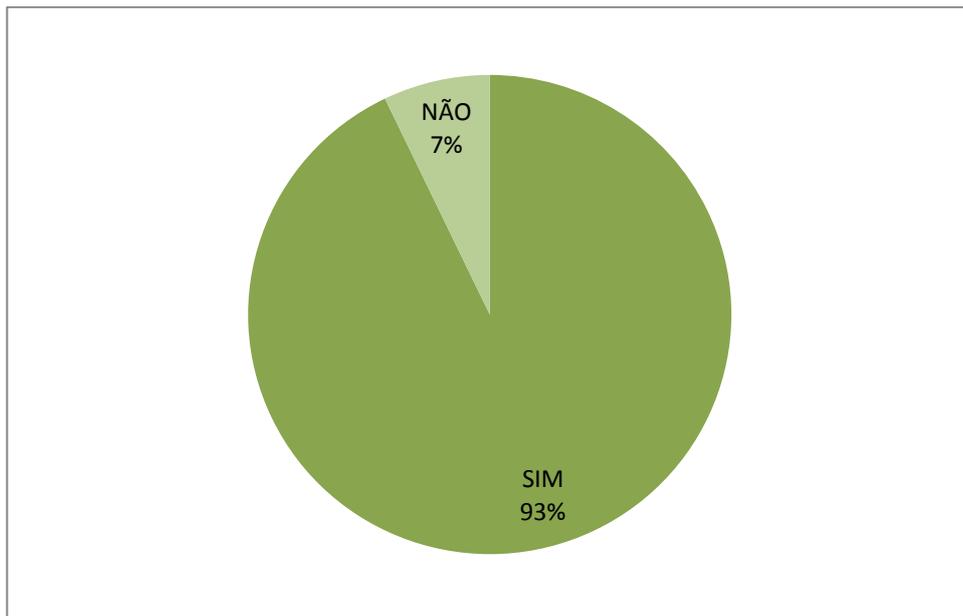


Figura 5: Você sabe se a empresa possui planejamento estratégico?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Observando a figura 5 percebe-se que a grande maioria dos participantes, ou seja 93%, declararam que a empresa possui planejamento estratégico, enquanto que 7% dos respondentes assumiram não saber se a empresa faz uso do planejamento estratégico.

Setor	Sim	Não
Administrativo	13	
Produção	1	1
Logística	7	
Suprimentos	1	
Laboratório	2	
Setores de Apoio	2	1
Total	26	2

Quadro 4: A empresa possui planejamento estratégico?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

De acordo com o quadro 4, dos 93% dos participantes que responderam que “sim”, ou seja, que sabiam que a empresa possuía planejamento estratégico, todos os empregados participantes dos setores administrativos, logística, suprimentos e laboratório sabiam que a empresa possuía planejamento estratégico. 50% dos empregados da produção não tinham conhecimento e outros 33% dos empregados participantes dos setores de apoio não sabiam da existência de planejamento estratégico na empresa.

4.2.3. Período do Planejamento Estratégico

Foi questionado aos participantes se eles conheciam o período de realização do planejamento estratégico.

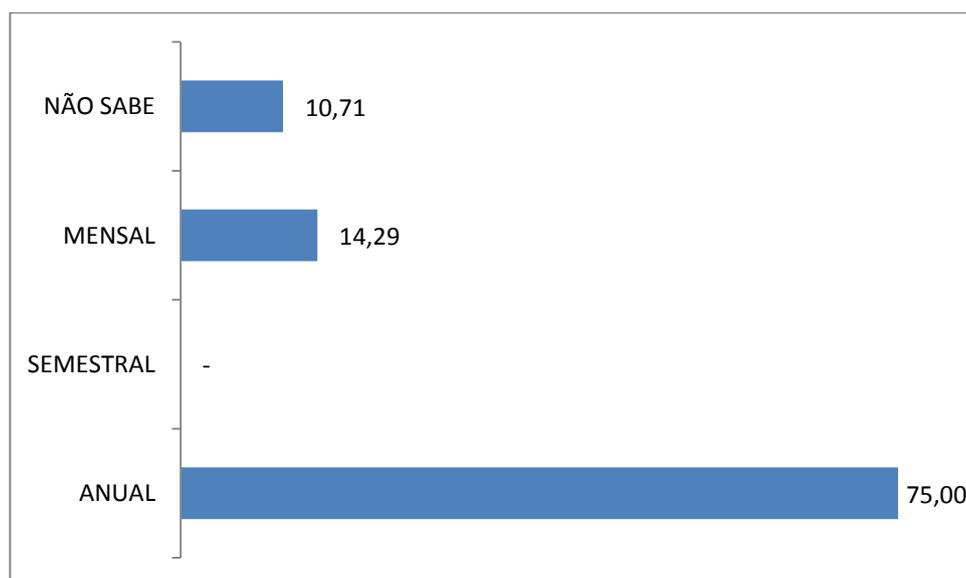


Figura 6: Você sabe qual é o período do planejamento estratégico?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Analisando a figura 6 verifica-se que na opinião de 75% dos respondentes, o planejamento estratégico é realizado anualmente, 14,29% responderam que o planejamento é mensal, e 10,71% acham que o planejamento acontece mensalmente.

Setor	Anual	Semestral	Mensal	Não Sabe
Administrativo	11		1	1
Produção	1		1	
Logística	4		2	1
Suprimentos	1			
Laboratório	2			
Setores de Apoio	2			1
Total	21	0	4	3

Quadro 5: Qual o período de realização do planejamento estratégico?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Separando-se os participantes por setor, percebe-se que todos os participantes dos setores de suprimentos e laboratório responderam que o planejamento acontece anualmente. Da totalidade dos participantes do setor administrativo, 1 respondeu que o planejamento era mensal, e 1 respondeu que não sabia. Na logística dos 7 participantes da pesquisa, 2 responderam que o planejamento é mensal e 1 não soube responder, os demais sabiam que o planejamento estratégico acontece anualmente. Dos 3 participantes dos setores de apoio, apenas um não soube responder, os demais também conheciam a informação de que o planejamento acontece anualmente. Por fim, dos participantes da produção, um deles disse que acontece mensalmente, e outro anualmente. Mas a grande maioria sabe perfeitamente que o planejamento acontece anualmente.

4.2.4. Conhecimento das Metas e Objetivos da Empresa

É importante que os empregados saibam quais são os objetivos e metas da organização, para que haja um alinhamento entre os dois. Foi questionado então se as pessoas conheciam as metas e objetivos da empresa.

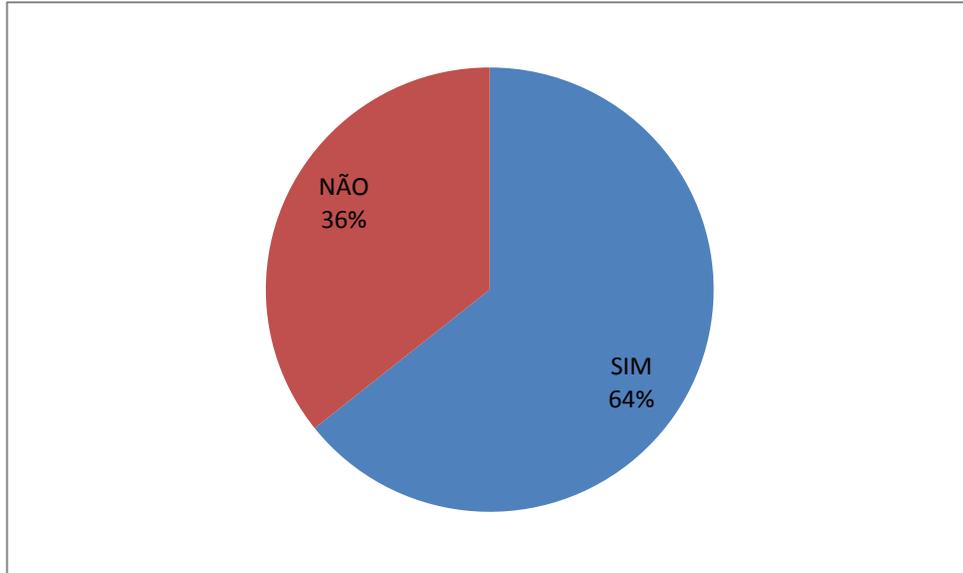


Figura 7: Você conhece as metas e os objetivos da empresa?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Como é possível perceber na figura 7, boa parte do respondentes diziam conhecer as metas e objetivos da empresa, estes representados por 64% do total, enquanto 36% assumiram não saber quais são.

Setor	Sim	Não
Administrativo	9	4
Produção	2	
Logística	4	3
Suprimentos	1	
Laboratório	1	1
Setor de Apoio	1	2
Total	18	10

Quadro 6: Conhecimento das metas e objetivos da empresa

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Através do quadro 6 nota-se que dos 13 participantes do setor administrativo, 9 afirmaram saber dos objetivos e metas da empresa e 4 afirmaram não saber. Assim como dos 7 respondentes da logística, 4 sabiam e 3 não sabiam dos objetivos e metas. Dos participantes dos setores de apoio apenas 1 sabia dos objetivos e metas, e 2 não sabiam, ou seja, a maioria não tinha conhecimento. Do laboratório um deles conhecia, e outro não, enquanto que todos os participantes dos setores de produção e suprimentos, afirmaram conhecer sim, os objetivos e metas da empresa.

4.2.5. Sobre a Divulgação das Metas da Empresa

Foi também questionado aos empregados do seu conhecimento a respeito da divulgação das metas e objetivos da empresa.

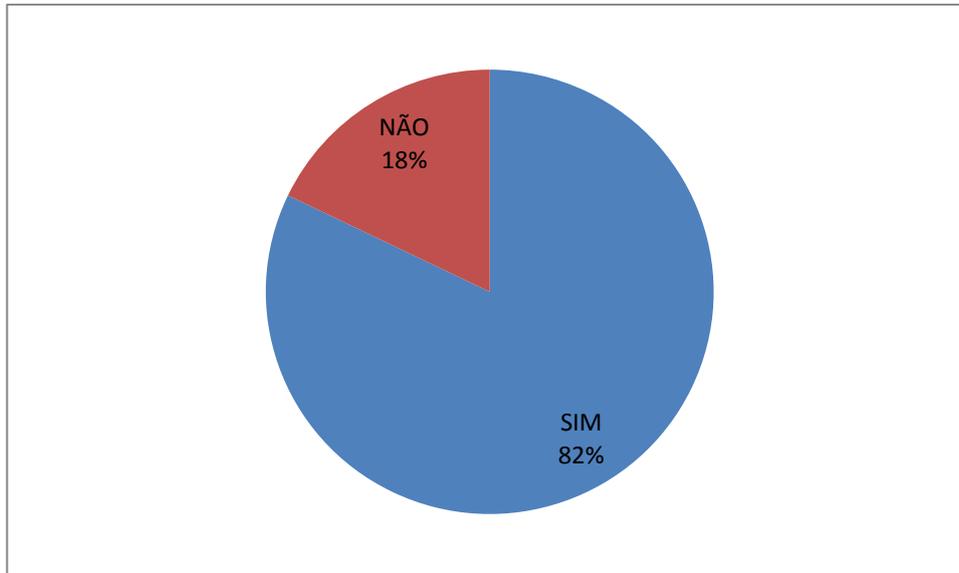


Figura 8: A empresa divulga se as metas foram alcançadas?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Pela figura 8 é possível verificar que a grande maioria dos participantes respondeu que sim, a empresa divulga o resultado de seu trabalho, e se as metas e objetivos foram alcançados. Enquanto que 18% dizem que a empresa não divulga seus resultados.

Setor	Sim	Não
Administrativo	10	3
Produção	2	
Logística	5	2
Suprimentos	1	
Laboratório	2	
Setor de Apoio	3	
Total	23	5

Quadro 7: A empresa divulga se as metas foram alcançadas?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Estratificado esta informação, através do quadro 7 consegue-se perceber que todos os participantes dos setores de produção, suprimentos, laboratório e setores de apoio responderam que a empresa divulga os resultados atingidos. Já os

respondentes do setor administrativo três disseram que a empresa não divulga suas metas e objetivos, porém a maioria, os outros 10, disseram que a empresa divulga. E no setor de logística 2 participantes disseram que empresa não divulga, e 5 responderam que a empresa divulga sim os resultados de suas metas e objetivos.

4.2.6. Conhecimento da Missão, Visão e Valores da Empresa

Conforme foi visto na fundamentação teórica deste trabalho, é muito importante a empresa estabelecer missão, visão e valores, e fazer com que seus empregados tenham o mesmo perfil e conexão que ela propôs em cada um destes princípios. Desta forma foi questionado aos participantes se eles conheciam a missão da empresa, bem como sua visão e seus valores.

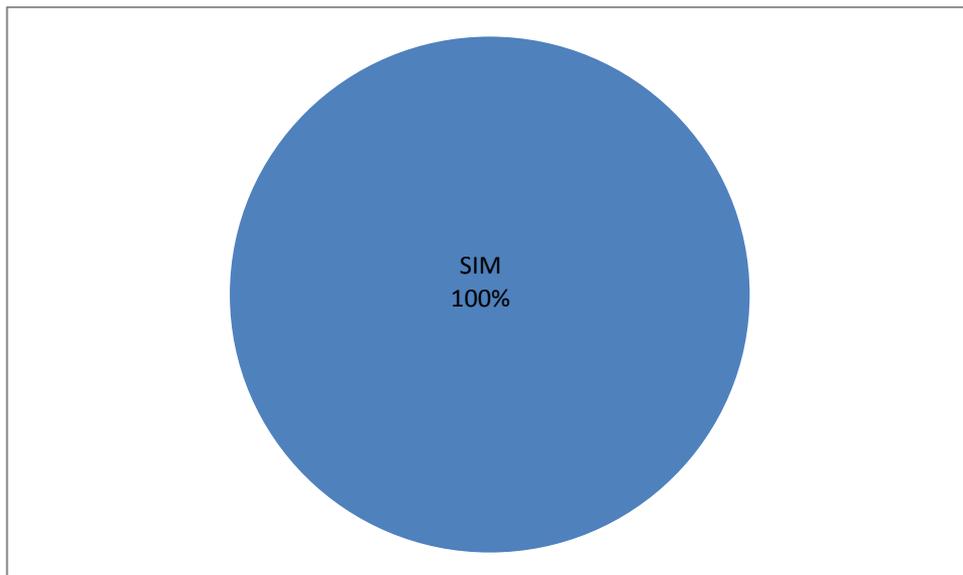


Figura 9: Você conhece a missão, visão e valores da empresa?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação deste pesquisa

É possível evidenciar através da figura 9 que 100% dos participantes conhecem o que a empresa estabeleceu em sua missão visão e valores, bem como é possível pressupor que cada um deles é compatível com o perfil da empresa estando alinhados com os seus objetivos.

4.2.7. Aplicação Prática da Missão, Visão e Valores

Ao saber qual é a missão, qual é a visão e qual é o valor da empresa, considerou-se importante saber se na opinião dos empregados, a empresa faz aplicação prática daquilo que ela estabeleceu em cada um de seus princípios.

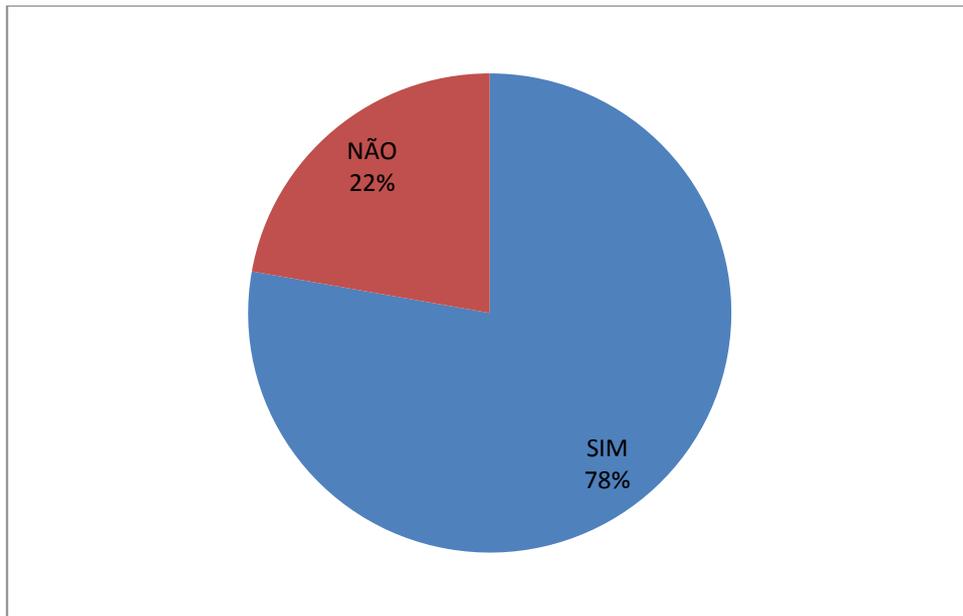


Figura 10: A empresa pratica sua missão, visão e valores?

Fonte: Dados extraídos do questionário utilizado na aplicação desta pesquisa

Avaliando a figura 10 consegue-se constatar que da totalidade, 78% dos empregados participantes da pesquisa, 78% afirmaram que a empresa pratica aquilo que ela estabeleceu em sua missão, visão e valores. Enquanto que os outros 22% disseram que não, a empresa não pratica aquilo que está escrito nestes princípios.

4.3. Etapa 2 – Questionário voltados para os diretores (anexo)

Nesta seção apresentaremos o resultado da pesquisa aplicada aos funcionários que possuem cargos de confiança na empresa, tais como diretores, gerentes, coordenadores e supervisores, que são os participantes da elaboração do planejamento estratégico da empresa em estudo. Tais participantes serão identificados como D1, D2 e D3 que representam os diretores, G1 representa o gerente, C1, C2 e C3 representam os coordenadores e S1, S2, S3, S4, S5 e S6

correspondem a supervisores. Foram abordados 3 diretores, 1 gerente, 3 coordenadores e 6 supervisores.

Foi questionado se houve **treinamento a respeito do funcionamento do planejamento estratégico em suas funções**. E todos, com exceção do C2, responderam que sim, receberam treinamento para participar do planejamento estratégico.

Com relação a **opinião de quais características poderiam dificultar a elaboração do planejamento estratégico**, 9 dos entrevistados respondeu que o “desconhecimento da técnica” seria um dos pontos que poderia dificultar esta ação, 8 optaram pela alternativa “falta de pessoal qualificado”, 7 deles achou que a “dificuldade de avaliar as ameaças e oportunidades” e “pontos fortes e fracos” pudessem também dificultar este procedimento e 10 concordaram que é bastante relevante a “resistência a mudanças”.

Questionados sobre o **período de realização do planejamento estratégico**, e se **sabiam da existência de algum roteiro que a empresa segue**, a unanimidade disse que o planejamento acontece anualmente, e que sim, a empresa segue um roteiro específico para a construção do seu planejamento.

Ainda com relação ao roteiro para a elaboração do planejamento estratégico os entrevistados demonstram seu conhecimento do processo e relatam que “todos os coordenadores, supervisores e gerentes da empresa, já foram treinados com esta metodologia. Participam de aulas. Então marcamos um encontro com todos eles, fora da empresa para que fiquem 100% focados ao planejamento (D1)”. Segundo D2 antes disso é realizada uma pesquisa onde o setor comercial analisa o mercado regional, nacional e internacional do segmento da empresa, e entrega aos gerentes e diretores para ser discutido. “Previamente a diretoria aprova os principais vetores de crescimento, faturamento, produção e resultado operacional” (D1). Então de acordo com D2, supervisores, coordenadores e gerentes são convocados a conhecer o sonho da empresa e a análise do mercado. Com a participação de todos é realizada análise SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) e feita a definição dos indicadores estratégicos para o ano, onde a partir dos indicadores são desmembrados os planos de ação de cada departamento (D3). C3 explica que “as lideranças descrevem todas as necessidades e dificuldades do setor. Então é feita uma reunião em que são expostas aos demais, as observações da cada um. Os assuntos são discutidos e aqueles que forem comuns na opinião da maioria, são

levados ao grande grupo”. “Depois o grande grupo se reúne e aborda os pontos indicados onde define as prioridades dos pontos. Os tópicos que requerem investimento são separados e destinados a gerencia para aprovação, e os pontos que não requerem investimentos são elaboradas as ações com acompanhamento mensal” (S3). De acordo com D2 após definidos os planos de ação, é também verificada a viabilidade financeira das ações, para a definição e programação orçamentária. Concluído este estágio é a vez do conselho consultivo analisar e aprovar o que foi estabelecido no planejamento da empresa, para então serem definidas as metas e os objetivos.

Medindo o conhecimento sobre o **acompanhamento dos resultados**, todos os participantes da pesquisa responderam que a empresa faz o acompanhamento de seus resultados e isto é realizado mensalmente.

Questionados a respeito de **como é realizado este acompanhamento**, S2, S6, S7, C2, D2 e D3 citaram que o acompanhamento é feito através da AGM. AGM significa Avaliação Gerencial Mensal (S7). Segundo C3 é realizado “através dos indicadores eleitos no planejamento estratégico”. C2 ainda completa que este monitoramento dos indicadores é feito também através de [...] reuniões gerenciais e pelo setor de controladoria. D1 dá os detalhes deste processo e revela que “todos os meses, na reunião de gerencia, o book apresenta em que pé estão as ações planejadas, baseadas no cronograma de implementação. O setor que não implementou sua ação, justifica através de um FCA – Fato Causa Ação. Assim todas as ações podem ser monitoradas e acompanhadas, setor por setor”. Desta forma (D3) se o indicador estiver verde está tudo dentro do planejado, se estiver amarelo o indicador merece atenção e se estiver vermelho será preciso apresentar plano de ação através do FCA (O que? como? E Quando?).

Relativo a **coleta de informações do ambiente externo da empresa**, S1, S2, S5 e S6, C1 dizem que acontece “através de pesquisas de mercado pelo setor comercial, jornais, internet e pelo planejamento da empresa”. Inclui, além disso, “pesquisas em revistas gerais e especializadas [...], e também retorno do mercado sobre a concorrência” (S4). S3, S7 e C3 acrescentam que vem das informações dos representantes e clientes mediados pela área comercial, esta verifica a necessidades dos clientes e promove visitas externas que confirmam as informações prestadas. S3 afirma ainda que a empresa está apostando na parceria com especialistas em pesquisa de campo para mapear o desempenho da empresa do

ponto de vista do mercado. “Outra ferramenta importante utilizada para a coleta de informações externas é através do PIP, que é um indicador do governo que mede o crescimento, variação do dólar, estatísticas de análise dos bancos, entre outras fontes” D1. Também foi citado por D3, a avaliação dos cenários de economistas, bancos e sindicatos de apoio (ABRAFATI). Foi citado por G3 que também são fonte de informação externa o BACEN, FOCUS e revistas e periódicos referenciados.

A **análise do ambiente externo** é feita mediante a filtragem das informações coletadas, é feita a compilação dos dados que são levados para a discussão da diretora e conselheiros externos, e só então são abertas ao grupo de participantes do planejamento estratégico (G1). De acordo com C1, a empresa busca indicadores de crescimento no país e no mundo, analisado os eventos e movimentos políticos e fiscais, bem como analisam a movimentação da concorrência. Além disso, relata S2, é “feito o acompanhamento mensal dos principais indicadores do mercado (ABIQUIM, PIB, TAXA SELIC) e feito comparativo com o nosso crescimento”. A partir destas variáveis é possível verificar o impacto que cada uma delas tem no resultado do desempenho da empresa. “Então a empresa define qual o posicionamento ela quer ocupar, como ela quer ser vista e com base nas informações coletadas, são alinhadas as ações” (S3). “E a equipe do planejamento estratégico avalia por grau de importância os temas apresentados” (S5). D3 ressalta um ponto importante: todos os membros do planejamento estratégico possuem o mesmo peso de voto, independente do cargo que exercem dentro da empresa, o que, segundo ele, “dá total liberdade de todos inferirem” no processo.

Referente as **coletas de informações do ambiente interno da empresa**, foi citado por S4, S5, S6, S7 e G3 que cada setor reúne sua equipe internamente para levantar os pontos a serem tratados. Também são utilizados indicadores setoriais específicos e é feito o brainstorming para o levantamento de dados (C1). Foi lembrado por D2, que a empresa realiza pesquisa de clima interna para medir a satisfação de seus empregados com relação a vários aspectos, isso auxilia bastante no processo de tomada de decisão. Além disso, “são realizadas pesquisas com os representantes, onde eles avaliam o nível de serviço, qualidade de nossos produtos, como está o nível de competitividade dos produtos. As notas mais baixas são nossos pontos fracos, e as mais altas são nossos pontos fortes”, diz D1. D1 ainda comenta que são realizadas discussões e avaliações interdepartamentais onde é possível identificar os elos fortes e fracos a serem trabalhados. Este processo é

melhor explicado por D3, que exemplifica o funcionamento deste procedimento. Ele diz que como cada setor já conhece as suas forças e suas fraquezas, torna-se mais fácil cada departamento evoluir para atender melhor seu cliente interno. Por exemplo, o setor comercial diz ao setor de produção o que espera dele em termos de nível de serviço, então o departamento de produção deverá se projetar estrategicamente para atender esta demanda.

O **acompanhamento do ambiente interno**, é feito através do monitoramento mensal dos principais indicadores da empresa, que são o faturamento de produtos, faturamento em reais, margens dos produtos, produtividade, custos de produção, endividamento, e liquidez, então são atribuídas metas, essas por suas vez, se não forem atingidas é traçada uma estratégia em que é definida a ação, o responsável pela ação e o prazo de execução e solução do problema (S2). C1 acrescenta que através do monitoramento dos indicadores a empresa avalia se está preparada para o crescimento do mercado. É projetado o impacto e a tendência de cada um, então é tomada ação para fortalecer os pontos fracos e manter ou melhorar os pontos fortes (D1). Por fim, D3 fecha o assunto enfatizando: “Aqui trabalhamos muito com a transparência e confiança em cada gestor e departamento, pois as pessoas precisam entender eu as críticas recebidas ou sugestões visam melhorar o resultado geral da empresa. Aqui não tem segredo a ordem do dia é falar abertamente o que precisa e de quem precisa receber de outros demandas a serem atendidas”.

5. CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho, pôde-se verificar que a empresa escolhida para a abordagem do estudo deste tema é uma empresa bastante consolidada no mercado químico, que está desbravando o mercado da produção de tintas e conquistando gradativamente o seu espaço.

Pode-se observar que mesmo com 20 anos de estrada, é uma empresa que não afrouxa as rédeas da sua gestão, que acompanha o andamento de seus processos de perto. Como é possível ver, é uma empresa que envolve todos os departamentos na busca de soluções para a melhoria de seus processos. Chama seus gestores para a responsabilidade de suas ações e dá a oportunidade de cada um demonstrar os seus pontos que podem ser mantidos e principalmente os pontos frágeis que precisam ser mais bem trabalhados.

Através dos dois questionários aplicados a públicos diferentes, nota-se que os cargos de gestão, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores conhecem muito bem o planejamento estratégico da empresa e estão todos alinhados, sabem bem qual é o seu papel na empresa, como utilizar a ferramenta de monitoramento dos indicadores e falam com propriedade do seu funcionamento, pois trabalham efetivamente com isso. Já os empregados de nível operacional, analistas, assistentes, auxiliares não demonstram tanto conhecimento a respeito do planejamento da empresa. Ainda que eles não participem do processo diretamente, existe uma predisposição da empresa em que todos saibam como funciona e como podem contribuir para a melhoria das práticas da empresa. A maioria das pessoas entrevistadas soube dizer que a empresa possui planejamento estratégico, qual é a sua periodicidade e quem são os que participam diretamente da sua elaboração. Porém percebe-se que outros não têm a menor noção de como isto acontece.

Embora muitos saibam como é este processo, é possível concluir que alguns os participantes ativos do planejamento não passam as informações relativas as metas da empresa e dos seus setores para as suas equipes. Sabe-se que a empresa possui indicadores e metas setoriais, que precisam ser cumpridas, e é a equipe como um todo que deve ser responsável por estes resultados.

A partir de algumas respostas pôde-se observar também que o planejamento estratégico para alguns empregados, talvez se confunda com as AGM's que acontecem mensalmente na empresa para a apresentação e discussão dos

indicadores da empresa. A AGM é uma parte do processo de planejamento estratégico. É o método que a empresa escolheu para manter os departamentos envolvidos no planejamento. É através das AGM's que cada gestor pode entender como ele e sua equipe, podem contribuir para melhorar o desempenho e resultado da empresa. Conclui-se com isso que as AGM's norteiam os departamentos e pressionam cada um destes a buscar resultados positivos, pois ninguém enquanto gestor gostaria de apresentar resultados negativos diante de todos os outros departamentos.

Por fim, sugere-se com estas análises, que a empresa continue com seu processo de planejamento estratégico, pois este delimita e dá foco as tomadas de decisão, permitindo que se tenha uma visão da empresa como um todo. Assim é possível perceber quais setores precisam de apoio, quais problemas merecem prioridade e quais caminhos precisam ser seguidos para alcançar a melhoria de todas as variáveis que demonstram ameaça para a empresa. Percebendo a importância que esta organização demonstra em sempre fazer o seu melhor, inclui-se também como ponto de atenção, os departamentos em que as informações dos pontos discutidos nas AGM's, e no planejamento estratégico ficam retidos nos supervisores, sendo que estas deveriam, contudo, na medida do possível ser compartilhadas com os demais membros dos setores, uma vez que em conjunto, a equipe pode levantar pontos de precisam ser tratados, ou mesmo sugerir ações que melhorem aquilo que a empresa demonstra ter dificuldades em solucionar.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Implantando a administração estratégica**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

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

FOUCAULT, Michel. **Estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**: aplica a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LOBATO, Menezes David. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

LOBATO, Meneses David; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Candida Soltelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias e Dissertações e testes. 7ª. ed. São Paulo: Pionera, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

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

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teoria da administração.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia empresarial:** tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias:** acadêmicas, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2005.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. 10ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** São Paulo: Atlas, 1992.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S., TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO

<p style="text-align: center;">PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUESTIONÁRIO – ETAPA 1 – EMPREGADOS</p>

- 1) Qual dos setores você trabalha?
 Administrativo/Comercial Produção Logística
 Suprimentos Laboratório Área de Apoio

- 2) Você saberia informar se a empresa tem planejamento estratégico?
 Sim Não

- 3) Se sim, saberia informar quem faz parte do planejamento estratégico da empresa?

- 4) O planejamento estratégico é feito em que período?

- 5) Você tem conhecimento das metas e dos objetivos traçados pela empresa através do planejamento estratégico?
 Sim Não

- 6) Se sim, poderia citar alguma meta que envolva sua área?

- 7) A empresa divulga se as metas foram alcançadas?
 Sim Não

- 8) Você conhece a missão, visão e valores da empresa?
 Sim Não

- 9) Na sua opinião a empresa pratica o que ela própria estabeleceu na sua missão, visão e valores?
 Sim Não

<p style="text-align: center;">PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO QUESTIONÁRIO – ETAPA 2 - GESTORES</p>

- 1) Qual dos cargos abaixo você ocupa na empresa?
 Diretor Gerente Supervisor
 Coordenador Líder

- 2) Você teve algum tipo de treinamento em planejamento estratégico?
 Sim Não

- 3) Em sua opinião quais das características abaixo podem dificultar a elaboração do planejamento estratégico?
 Desconhecimento da técnica
 Falta de pessoal qualificado
 Dificuldade de avaliar as ameaças/oportunidades
 Falta de tempo e recursos
 Resistência a mudanças

- 4) A elaboração do planejamento estratégico é feita?
 Anualmente Semestralmente Mensalmente

- 5) A empresa segue algum tipo de roteiro?
 Sim Não

- 6) Se sim, poderia descrever?

- 7) A empresa faz acompanhamento dos resultados?
 Sim Não

- 8) Se sim, qual frequência?
 Anualmente Semestralmente Mensalmente

- 9) Como é feito este acompanhamento?

- 10) Como são coletadas as informações do ambiente externo da empresa?
- 11) Como é feita a análise do ambiente externo?
- 12) Como são coletadas as informações do ambiente interno da empresa?
- 13) Como é feita a análise do ambiente interno?