

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KAROLLINA PELLEGRIN NICOLEIT

**A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC QUANTO À
UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

CRICIÚMA

2014

KAROLLINA PELLEGRIN NICOLEIT

**A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC QUANTO À
UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Profº Esp. Realdo de Oliveira

CRICIÚMA

2014

KAROLLINA PELLEGRIN NICOLEIT

**A PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC QUANTO À
UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 23 de Junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira - Orientador

Prof. Esp. Luiz Henrique T. Daufembach - Examinador

Dedico este trabalho a todos que acreditaram na minha capacidade e que, de alguma maneira, contribuíram para que este sonho se realizasse.

AGRADECIMENTOS

Uma noite, tive um sonho: Sonhei que estava andando na praia com o Senhor, e através do céu, passavam cenas da minha vida. Para cada cena que se passava, percebi que eram deixados dois pares de pegadas na areia. Um era o meu, e o outro, do Senhor. Quando a última cena da minha vida passou diante de nós, olhei para trás, para as pegadas na areia, e notei que muitas vezes, no caminho da vida, havia apenas um par de pegadas na areia.

Notei, também, que isto aconteceu nos momentos mais difíceis e angustiosos do meu viver.

Então perguntei ao Senhor:

- Senhor, tu me disseste que, uma vez que resolvesse te seguir, tu andarias sempre comigo, em todo o meu caminho, mas notei que, durante as maiores tribulações do meu viver, havia apenas um par de pegadas na areia. Não compreendo porque nas horas em que mais necessitava de ti, tu me deixaste.

O Senhor me respondeu:

- Meu precioso filho, eu te amo, e jamais te deixaria nas horas de tua prova e de teu sofrimento. Quando vistes na areia apenas um par de pegadas, foi exatamente aí que eu te carreguei nos braços.

Agradeço ao Senhor por todas as vezes que me carregou em seus braços, pela fé e esperança para acreditar nos sonhos, e que tudo daria certo.

Aos meus pais, Helder e Marcia, pela forma que me educaram para a vida, com carinho, respeito, humildade, caráter e motivação. Essa com certeza é a herança mais valiosa que levarei comigo.

Ao meu irmão Gabriel, que muito me fez descontraír nos momentos de tensão. Contamos sempre um com o outro.

Dedico e agradeço também aos meus avós que foram e sempre serão para mim grandes exemplos de vida. À minha avó Leonora, que mesmo aos 87 anos se preocupa e se dedica com carinho aos seus afazeres, me ajudando em todos os momentos da minha vida.

Ao meu namorado Helton, por todo carinho, dedicação, apoio, paciência e compreensão, pois sempre esteve ao meu lado dando forças para não desistir. Meu companheiro incondicional, muito obrigada!

Aos amigos que fizeram toda a diferença ao longo dessa jornada e que contribuíram para a realização deste trabalho. São amizades que se criaram, fortaleceram e que hoje levo no coração. Sou grata a vocês: Aline Rebelo, Flávia Cechinel, Jaqueline Dias Padilha, Larissa Garcia Ghisi, Renata Rosso Sartor, Suzilene Tasca Piacenti e Tatiane Ghisi Daniel.

A todos que fazem parte da família do curso de Ciências Contábeis da UNESC, por toda dedicação e conhecimento repassado ao longo desses anos, em especial ao meu orientador, Realdo de Oliveira, que ouviu minhas ideias e, com sua sabedoria, me orientou para a elaboração deste trabalho.

Aos colegas fazem parte da empresa Natreb, onde trabalho pela colaboração e compreensão, e a todas as empresas que responderam ao questionário e contribuíram com informações para a conclusão deste estudo.

Fica, aqui, o meu sincero agradecimento a todos!

“Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá”.

Ayrton Senna da Silva.

NICOLEIT, Karollina Pellegrin. **A percepção das empresas da região da AMREC quanto à utilização do Planejamento Estratégico**. 2014. 68 p. Orientador: Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

RESUMO

A Contabilidade Gerencial dispõe de algumas ferramentas que dão suporte ao gerenciamento das empresas, e dentre elas destaca-se o Planejamento Estratégico. No âmbito empresarial, o Planejamento Estratégico é visto como um forte aliado pelos gestores, auxiliando-os na visão de longo prazo e na tomada de decisões. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo evidenciar a utilização do Planejamento Estratégico nas empresas da Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina - AMREC. Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas e levantamentos para fundamentar os assuntos abordados, descrevendo os principais conceitos, abrangência e importância para as organizações no que tange ao Planejamento Estratégico. Em seguida, para obter os dados da pesquisa, aplicou-se um questionário, contendo perguntas – em sua maioria fechadas – para os responsáveis voltados à área de Planejamento Estratégico das empresas correspondentes à região da AMREC. Para aplicar o questionário foi utilizado o sistema *SurveyMonkey*, que possibilita enviar e receber a pesquisa de forma *on-line*. De posse dos resultados obtidos, verificou-se que a maioria das empresas reconhece a importância do Planejamento Estratégico para a gestão empresarial e se percebeu que as organizações têm buscado cada vez mais utilizar desta ferramenta, pois traz muitos resultados positivos para a organização.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	17
Figura 2 - Características dos tipos de planejamento	18
Figura 3 - Os níveis de objetivos e planos	25
Figura 4 - As quatro zonas da matriz SWOT.....	32
Figura 5 - Pesquisa qualitativa x quantitativa	38
Figura 6 - Delineamento da Pesquisa	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Módulos para criação de cenários.....	29
Tabela 2: Objetivos Estratégicos.....	35
Tabela 3: Características dos municípios da AMREC.....	42
Tabela 4: Etapas de elaboração do planejamento estratégico.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade.....	43
Gráfico 2 - Gênero.....	44
Gráfico 3 - Grau de instrução	44
Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa.....	45
Gráfico 5 - Cargo de atuação	45
Gráfico 6 - A empresa possui planejamento estratégico	46
Gráfico 7 - Para quanto tempo a empresa desenvolveu o planejamento estratégico.....	47
Gráfico 8 - Tempo de utilização do planejamento estratégico.....	47
Gráfico 9 - Tempo de implantação da ferramenta	48
Gráfico 10 - Meio de implantação interna ou externa.....	48
Gráfico 11 - Frequência de Revisão	49
Gráfico 12 - Dificuldades de implantação	50
Gráfico 13 - Alinhamento entre Orçamento e Planejamento Estratégico	51
Gráfico 14 - Ferramentas para acompanhar o desempenho das estratégias	51
Gráfico 15 - Alcance dos objetivos estratégicos.....	52
Gráfico 16 - Benefícios do Planejamento Estratégico	53
Gráfico 17 - Comunicação das estratégias aos colaboradores	53
Gráfico 18 - Remuneração variável baseado no Planejamento Estratégico	54
Gráfico 19 - Motivo da não implantação do Planejamento Estratégico	55
Gráfico 20 - O planejamento poderia tornar as decisões mais rápidas e eficazes? ..	55
Gráfico 21 - Reação dos gestores com relação à aplicação do Planejamento.....	56
Gráfico 22 - Ferramentas utilizadas para a gestão de longo prazo	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO	16
2.1.1 Tipos de Planejamento	17
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	19
2.1.1.2 Planejamento Tático.....	20
2.1.1.3 Planejamento Operacional	20
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.2.1 Vantagens	21
2.2.2 Desvantagens	22
2.3 ESTRATÉGIA.....	22
2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	23
2.4.1 Negócio	23
2.4.2 Missão	24
2.4.3 Visão	25
2.4.4 Valores	26
2.4.5 Fatores Críticos de Sucesso	27
2.5 ANÁLISE DOS CENÁRIOS.....	27
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	30
2.6.1 Análise Interna	30
2.6.2 Análise Externa	31
2.7 MATRIZ SWOT	31
2.8 ANÁLISE ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO.....	33
2.8.1 Objetivos Estratégicos	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 TIPOS DE PESQUISA	37
3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	37
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA	40

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	40
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMREC.....	42
4.1.1 População	43
4.2 PERFIL DOS COLABORADORES	43
4.3 UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC	46
4.4 A NÃO UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES	63
APÊNDICE A – Questionário aplicado sobre utilização do planejamento estratégico nas empresas	64

1 INTRODUÇÃO

Para direcionar o trabalho e obter os resultados desejados, estruturaram-se em forma de capítulos alguns assuntos. No primeiro momento, destacaram-se os aspectos referentes ao desenvolvimento da pesquisa, mais precisamente o tema e o problema, em seguida, abordaram-se os objetivos e a justificativa com o intuito de esclarecer os principais pontos do trabalho.

Em razão da importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento de uma empresa, esta pesquisa abordará alguns elementos que o envolvem, mais precisamente o seu conceito, a sua área de abrangência e o seu real valor para uma organização. É de fundamental importância fazer esta abordagem, pois com um bom planejamento é possível traçar caminhos que ofereçam menores riscos à organização, ou seja, o planejamento auxilia na tomada de decisão, indicando a melhor direção a ser seguida.

Diante da necessidade de identificar como está sendo utilizado o Planejamento Estratégico nas organizações da região da AMREC, aplicou-se um questionário com os responsáveis da área de planejamento de quarenta empresas. Os principais questionamentos giraram em torno da importância dessa ferramenta para a organização e quais as principais dificuldades encontradas na implantação.

Assim sendo, ao longo do trabalho será demonstrada, em cada capítulo, de que forma a pesquisa foi realizada, mais precisamente os caminhos que foram seguidos para que o objetivo do trabalho fosse alcançado e para que a pergunta-problema fosse respondida.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Cotidianamente, as empresas buscam meios para sobressair aos concorrentes, traçam meios para suportarem as altas cargas tributárias e a alta inflação que envolve a economia nacional. Para lidar com estas dificuldades, faz-se necessário criar estratégias, meios que auxiliem os gestores a tomar decisões com maior precisão, seguindo por caminhos mais rápidos e seguros. Tais estratégias, quando incorporadas a um planejamento, possibilitam que a organização siga caminhos mais rentáveis e com menos riscos.

Embora seja muito comum existirem diversos setores em uma empresa, cada um com diferentes responsabilidades, pode-se dizer que uma das áreas mais importantes para a organização é a de Planejamento. É por meio das ferramentas contábeis que se torna possível analisar dados e obter informações mais precisas, pois seu papel é gerencial, indo além da análise de dados e números.

Estudos mostram que toda organização de sucesso deve fazer constantes análises, ou seja, deve avaliar tanto o ramo em que está inserida, a fim de identificar os principais concorrentes, quanto a área de atuação, a situação em que se deseja chegar e o que se fará para alcançar os objetivos propostos.

A principal ferramenta que auxilia as organizações a alinharem suas estratégias à realidade é o planejamento estratégico, haja vista que este auxilia e serve como uma ferramenta de apoio para a gestão empresarial sejam as empresas do ramo público ou privado. Logo, tais práticas devem ser adotadas mesmo antes do início das atividades, por meio de pesquisas de mercado, de forma a definir a direção a ser seguida.

Diante disso, este estudo tem a seguinte indagação: **Qual a percepção das empresas da região da AMREC quanto à utilização do Planejamento Estratégico?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Conhecendo o tema que será abordado ao longo desta pesquisa, é de fundamental importância definir qual será o foco deste trabalho, ou seja, o objetivo geral da pesquisa: identificar qual a percepção das empresas da região da AMREC quanto à utilização do Planejamento Estratégico.

Para que o objetivo geral da pesquisa seja, de fato, alcançado é necessário definir alguns pontos que contribuam para o sucesso da pesquisa, sendo estes tidos como objetivos específicos:

- Discorrer sobre as etapas de elaboração do planejamento estratégico;
- Realizar pesquisa de campo nas organizações da Região da AMREC em relação ao Planejamento Estratégico, observando sua utilização;
- Apresentar um diagnóstico da pesquisa elaborada sobre Planejamento Estratégico;

- Detectar as causas da não utilização do Planejamento Estratégico nas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pela necessidade das empresas terem algum recurso para que possam melhorar seu desempenho, detectando, assim, os principais problemas e propondo soluções estratégicas.

No cenário atual, é fundamental que as empresas tenham foco, que criem estratégias inovadoras e que tenham oportunidades de melhorias, desenvolvendo, assim, uma boa gestão que vise tornar a empresa mais rentável e com maior lucratividade. Diante disso, pode-se dizer que o planejamento estratégico é considerado um forte aliado que vem ao encontro dos gestores para auxiliar na tomada de decisões.

O desenvolvimento prático deste trabalho tem como objetivo identificar a percepção das organizações quanto à utilização do planejamento estratégico. Por meio da pesquisa de campo, aplicar-se-á questionários com o intuito de compreender a visão dos gestores com relação ao planejamento estratégico, como foram a adaptação, as dificuldades e os benefícios obtidos com a utilização da ferramenta. Em casos de sua não utilização, buscou-se identificar os motivos da não implantação.

A contribuição teórica visa conceituar o planejamento estratégico aplicado nas organizações, baseada em materiais bibliográficos como fonte de informações consistentes.

Em linhas gerais, pode-se dizer que o estudo contribui para a sociedade como um todo, pois traz melhorias para as empresas, fortalecendo-as no mercado, com qualidade e diferencial, garantindo a perpetuidade das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para enfatizar a importância da pesquisa serão abordados neste capítulo alguns assuntos que envolvem o planejamento estratégico, como: conceitos, etapas de elaboração, aplicação, entre outros aspectos.

2.1 PLANEJAMENTO

Quando se fala em planejar é bastante comum associar o termo a fazer um plano, esboçar, projetar algo ou alguma coisa. Na visão empresarial não é diferente. Um planejamento estabelece metas e caminhos que a empresa deverá seguir ao longo de um período, que, quando alinhados com as ações no dia a dia, visam alcançar a missão e a visão da empresa. Maximiniano (2008, p. 114) destaca que “planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados”.

Diante disso, Catelli (2001, p.157) afirma que um planejamento tem como função:

[...] assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação, assim assegurando que as decisões se conformem com uma estratégia racional para o futuro da empresa.

Mosimann (1999) ressalta que é sempre importante que o planejamento esteja alinhado aos objetivos e valores da empresa, pois, assim, a organização terá mais chances de cumprir sua missão.

Conforme leciona Pinheiro (2007, p. 05):

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

Em linhas gerais, pode-se dizer que um planejamento bem alinhado minimiza o grau de incerteza dos gestores, considerando que todas as decisões tendem a ser feitas tomando como referência dados e informações mais precisas e condizentes com a realidade. Além disto, a ferramenta possibilita maior sucesso no que tange aos objetivos econômicos e financeiros, havendo melhor discriminação de

cada etapa a ser seguida, exigindo, portanto, mudanças tanto no nível operacional quanto no gerencial.

2.1.1 Tipos de Planejamento

O planejamento proporciona à empresa uma visão do futuro, de onde ela quer chegar e o que realmente pode alcançar. Assim, a organização saberá as ações que deverão ser tomadas, pois é escolhido o caminho mais adequado à realidade. Alguns autores, como é o caso de Oliveira (2002), dividem o planejamento em três tipos: Estratégico, Tático e Operacional.

Na figura 1 é possível fazer uma breve análise do que difere cada tipo de planejamento.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.15).

A Figura 1 demonstra de forma hierárquica os tipos de planejamento. Para cada situação a entidade deve utilizar o planejamento adequado. O nível estratégico abrange a empresa como um todo, buscando decisões estratégicas para facilitar o alcance dos objetivos, por meio do planejamento estratégico. No nível tático é focado em determinada área da empresa, cabendo assim decisões táticas e o planejamento tático para atingir os resultados. E o nível operacional que se direciona a uma operação ou atividade específica na empresa, com as decisões operacionais e o planejamento operacional desenvolvido para resultados eficaz.

A Figura 2 destaca as características de cada tipo de planejamento, seu comportamento na organização e o reflexo nos resultados.

Figura 2 - Características dos tipos de planejamento.

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (1999)

Os níveis de planejamento são interligados, porém a cada nível cabe a tomada de decisão conforme seu limite de abrangência. Partindo do nível estratégico, as metas e objetivos, que definiram o foco do planejamento para os demais níveis.

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

Conforme o conceito abordado anteriormente, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico procura ordenar as ideias, transformando-as em um plano orientado, que determina os objetivos a serem alcançados pela empresa em longo prazo. Para Maximiano (2008, p.134), o planejamento estratégico é “[...] o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve ser alcançado.” Além disso, “Estabelecer quais serão os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada também é uma das finalidades do planejamento estratégico”. (MOSIMANN E FISCH, 2009, p.47).

Rasmussen enfatiza (1990, p.34):

[...] planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Segundo Vasconcellos Filhos (1985), nas empresas devido à alta competitividade e as modificações de cenários do mercado, fez-se necessário a criação de uma ferramenta que se ajustasse as oscilações e realizasse projeções futuras, assim surgiu o planejamento estratégico.

Schmidt e Santos (2009, p. 32) descrevem que o plano estratégico busca “traçar em termos gerais as características e os objetivos da entidade. Ele inicia-se com o período presente e estende-se ao período mais remoto selecionado como sendo útil e possível para os propósitos do planejamento da entidade”. Os autores afirmam, ainda, que um dos objetivos deste tipo de planejamento é “definir direções e as políticas de base para os demais planos, sempre atentando para as oportunidades e perigos o qual a organização poderá enfrentar nos demais anos”. (SCHMIDT E SANTOS, 2009, p. 32).

Com relação à formulação deste plano, é importante ressaltar que:

[...] na formulação das estratégias, deverão se analisados fatores externos e internos à entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, buscando a harmonização de capacidades internas e oportunidades externas, visando ao atingimento de sua missão. (SCHMIDT E SANTOS, 2009, p. 32).

Diante disso, pode-se dizer que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que auxilia no direcionamento da organização, proporcionando mais segurança na tomada de decisões.

2.1.1.2 Planejamento Tático

Destaca-se que o Planejamento Tático tem como foco uma determinada área da empresa que necessita ser trabalhada de forma especial, merecendo atenção redobrada para obter os resultados desejados.

Segundo Oliveira (2007), o planejamento tático é uma ramificação do planejamento estratégico. Sua metodologia se difere do planejamento estratégico por não abranger a empresa como um todo. Tem por finalidade otimizar os resultados de determinada área decompondo os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Ainda, conforme Fischmann e Almeida (1991, p. 26):

O planejamento tático é um planejamento de médio e longo prazo envolvendo decisões administrativas. O plano é predominantemente quantitativo. Serve de instrumento para implementação do plano estratégico, planeja e controla as decisões administrativas e operacionais.

No entanto Mosimann (1999) destaca que, o planejamento tático analisa o ambiente em oportunidades e ameaças, e é necessário a revisão dos objetivos, comparando com o que está disposto no plano tático. Cabe a cada responsável por sua área tomar a decisão.

Desta forma, o planejamento tático implementa as atividades de alocação de recursos, ou seja, está enquadrado no planejamento estratégico, porém, tem como ponto principal apenas o alcance da estratégia desejada. (Serra, Torres e Torres, 2004).

2.1.1.3 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional está relacionado às atividades do cotidiano que precisam ser executadas, sendo sua atuação em curto prazo. Pode-se afirmar que o planejamento operacional é uma ramificação do planejamento tático, e até mesmo do estratégico, seguindo a ordem para serem colocados em prática.

Quando se relaciona ao procedimento do Planejamento Operacional, Catelli (2001, p. 140) afirma que:

[...] o planejamento operacional segue um processo que deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

Oliveira (2007, p. 19) destaca que, para obter maior assertividade nos planejamentos operacionais, é importante que alguns pontos sejam abordados, tais como:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

Esse tipo de planejamento é concebido para uma operação ou atividade específica da organização. (CHIAVENATO, 2003).

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem vantagens e desvantagens no planejamento estratégico, e, assim como em outras situações que encontramos no ramo empresarial, uma contrapõe a outra. Os prós e contras serão apresentados nos itens a seguir.

2.2.1 Vantagens

De acordo com Oliveira (1986), o planejamento estratégico, quando utilizado adequadamente, reflete positivamente em toda a empresa, impulsionando-a na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Meggison et al. (1986, p.92) destaca algumas vantagens do planejamento estratégico:

- Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tomar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a adivinhação e
- Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

O planejamento estratégico aumenta o grau de acertos da empresa em relação às estratégias a serem adotadas, aos planos de ação que decorrem destas estratégias e, finalmente, aos objetivos a serem alcançados por meios das estratégias. (SCRAMIM E BATALHA, 1997).

2.2.2 Desvantagens

Por outro lado, Megginson et al. (1986) evidenciam as seguintes desvantagens que o planejamento estratégico pode apresentar para a organização:

- Envolve um trabalho que pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração;
- Possibilita que poucos planos sejam consistentemente seguidos.

Mintzberg (2004) ressalta que o planejamento estratégico está voltado ao futuro da empresa, e o futuro é imprevisível. Essa imprevisão se dá devido aos fatores do ambiente que estão em constantes mudanças. Assim, o planejamento é uma ferramenta útil em ambientes estáveis.

2.3 ESTRATÉGIA

Conceitua-se estratégia como sendo o caminho ou ação definida para alcançar o objetivo proposto. Nas organizações ela é o caminho a ser traçado para atingir os objetivos. Assim, se mudam os objetivos, muda-se também a estratégia.

Para Oliveira (2004, p.194), [...] “a estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Chiavenato (2003) defende que a estratégia da organização está ligada diretamente com o futuro. Orientada em longo prazo, a estratégia é de fundamental importância na definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados ao longo do tempo.

Oliveira afirma que “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. (1991, p. 26).

Para Neto (2006, p. 08), devido à particularidade de cada organização, não existe um modelo padrão de formulação de estratégia, conforme a necessidade cria-se a estratégia. Mas é fato que as estratégias influenciarão no sucesso ou insucesso organizacional.

Schmidt e dos Santos (2009, p. 32) lembram que:

Na formulação das estratégias, deverão se analisados fatores externos e internos à entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, buscando a harmonização de capacidades internas e oportunidades externas, visando ao atingimento de sua missão.

Em resumo, diz-se que a estratégia parte de como a empresa está e aonde ela quer chegar, o que foi definido no planejamento em longo prazo, formando um conjunto de metas, diretrizes e planos que orientam os gestores engajados no propósito de alcançar o sucesso.

2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico avalia a atual situação da empresa para dar início às atividades da elaboração do planejamento estratégico. O diagnóstico é o primeiro passo para saber o que a organização tem de bom, de regular e de ruim.

Oliveira (2007, p. 63) afirma que “o diagnóstico estratégico procura responder à pergunta básica “Qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo”.

O diagnóstico estratégico não deixa de ser uma análise ou auditoria. Nessa primeira etapa a análise deve ser precisa, porque qualquer decisão tomada de forma equivocada pode prejudicar todo o processo do planejamento estratégico.

2.4.1 Negócio

Definir o negócio a ser seguido é a premissa principal para se começar um planejamento estratégico, pois antes de seguir qualquer caminho é preciso

definir a área de atuação. Diante disso, Tavares (1991, p.82) caracteriza o negócio de uma organização como sendo: “os desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se devem ater à sua razão social, contratos ou estatutos”. O autor afirma, ainda, que, quando definido de forma correta, o negócio traz muitos benefícios, como: “Ajuda a focar no diferencial competitivo; orienta os investimentos; o marketing; o treinamento; o posicionamento estratégico; ajuda também a identificar quem é o concorrente e a criar mercado futuro”.

Santos (2007, p. 36) enfatiza que:

[...] uma avaliação prévia do negócio antes de ser colocada em prática uma nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de desperdiçar recursos e esforços num negócio inviável [...] torna fácil o estabelecimento de uma vantagem competitiva que pode representar a sobrevivência da empresa.

Dentro deste contexto, a determinação do negócio permite aos administradores maior orientação e assertividade nas decisões da organização.

Drucker (2002, p. 132) afirma que “Para dar início ao planejamento estratégico faz-se necessário começar separadamente com três perguntas: ‘Qual é o nosso ramo?’, ‘Qual será ele?’, ‘Qual deve ser?’” Estas perguntas são de grande valia para os gestores, pois revela informações importantes que são capazes de mudar a direção a ser seguida, inovando cada vez mais o portfólio de produtos e serviços oferecidos, além de garantir um empreendimento com grandes chances de sucesso.

2.4.2 Missão

A missão da empresa deixa clara a razão de ser do negócio. De acordo com Padoveze (2007, p. 25), a missão é “uma declaração do propósito da empresa, definindo o que ela faz e o que não faz”.

Almeida (2003) ressalta que, por meio da definição da missão é possível identificar o interesse da organização e seu campo de atuação, como também expressar as possibilidades de expansão de suas atividades.

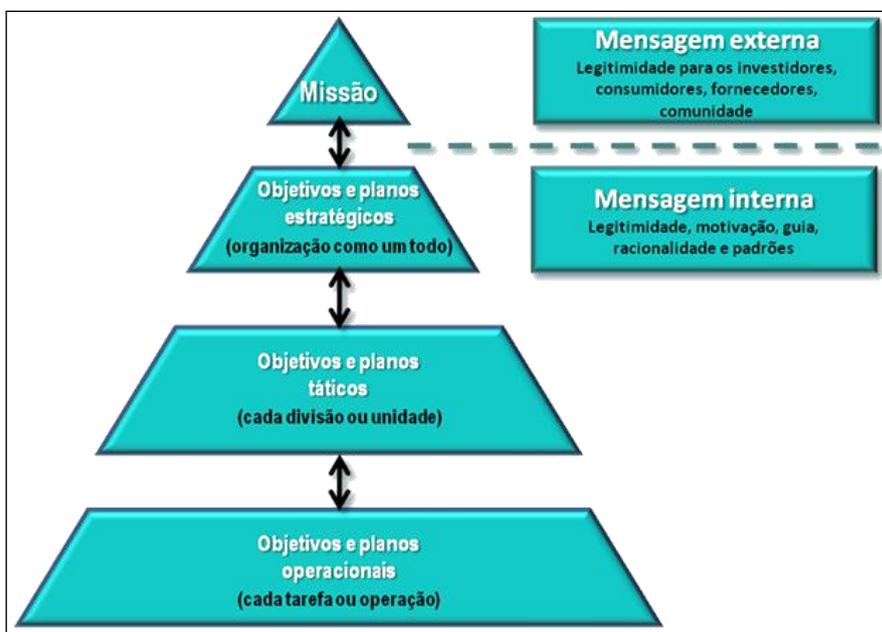
Para Chiavenato (2004) depois de definir o negócio da empresa, torna-se mais fácil definir sua missão, a qual se devem responder as seguintes questões: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?

Tavares (2005, p. 103) afirma:

A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Nos contextos abordados há uma relação entre os objetivos estratégicos e a missão da empresa, sendo que tais correlações podem ser visualizadas na figura 3.

Figura 3 - Os níveis de objetivos e planos



Fonte: Adaptado Chiavenato (2003)

Chiavenato (2003) afirma que a definição da missão não serve para oferecer algum produto ou serviço, mas sim para atender a alguma necessidade do ambiente externo. A elaboração da missão exige muita clareza por parte de todos os envolvidos, a fim de que todos compreendam o que é a organização e o que a rege.

2.4.3 Visão

Visão tem como objetivo a idealização do futuro desejado para a empresa, o que a organização vislumbra para seu futuro, proporcionando-a sonhar e incentivar o compromisso de todos os envolvidos.

Segundo leciona Chiavenato (2004, p. 223):

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que deseja fazer para satisfazer continuamente às necessidades e preferências dos clientes, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impulsionam e em que condições ela opera. Em geral a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que como ela realmente é.

Chiavenato (2003) afirma ainda que a visão organizacional transcreve o sonho da organização e refere-se ao que ela deseja ser no futuro.

Oliveira (2007, p. 67) traça alguns questionamentos que auxiliam na definição da visão organizacional, sendo:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudança?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguimos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Esses questionamentos são de suma importância, pois desta forma é possível enfatizar os caminhos a serem seguidos, buscando-se, assim, focar os objetivos, rumo ao sucesso da organização.

2.4.4 Valores

Segundo Chiavenato (2003), os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à adversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio-ambiente.

Chiavenato (2004, p. 221) afirma, ainda, que os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Para Padoveze (2007), a declaração de valores é um conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma empresa, independentemente de seu porte.

Amboni e Andrade afirmam:

Os valores representam um conjunto de princípios que orientam a tomada de decisão e o comportamento de todos os colaboradores, guiando as atividades de uma organização. Os valores definem de certa forma o caráter e o modo de ser de uma organização. (2010, p. 60)

Os valores sustentam as ideais da organização e refletem no comportamento dos colaboradores que, por meio deles, buscarão alcançar a visão da organização. Conforme leciona Oliveira (2007, p. 67), “É de suma importância que os colaboradores vivenciem e tenham para si os valores da organização uma vez que assim se identificarão mais e tendem a ser mais dedicados e comprometidos”.

2.4.5 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são tidos como fatores essenciais para uma organização, pois são uns dos elementos que mais contribuem para o sucesso da empresa. Mensurando os fatores de sucesso, obtêm-se informações de grande valia, já que esses são capazes de avaliar o desempenho da organização, contribuindo com a elaboração das estratégias.

Segundo Chiavenato (2003) destaca que a avaliação dos fatores críticos de sucesso no planejamento empresarial foi proposta por Ansoff (1980). Esse recurso do processo está inserido entre o diagnóstico e a formulação das estratégias.

2.5 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

Perante o mercado altamente competitivo e com uma economia instável, faz-se necessário projetar ações que reflitam num futuro próximo. Segundo Padoveze (2007, p. 102), a construção de cenários “[...] tem por fim nortear as ações atuais para o futuro próximo, a partir da leitura do ambiente para o aspecto temporal de curto prazo”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 154):

Os cenários devem ser concebidos simultaneamente para desenvolver dois ou três cenários futuros potenciais que estimulem a percepção de diferentes possibilidades e se ensaiem respostas para cada um deles. O número ideal é três, pois elaborar ao mesmo tempo quatro ou mais cenários tende a ser complexo demais, uma vez que não é possível acompanhar todos os seus desdobramentos com razoável reflexão. [...] A questão é refletir sobre quais

as possibilidades que normalmente são descartadas, mas que podem vir a acontecer. Na verdade, a metodologia para trabalhar com cenários propõe estar preparado para responder à pergunta “O que acontecerá se...”

Avaliando o cenário como um todo (interno, externo, econômico, financeiro), é possível encontrar meios alternativos na criação da estratégia para atingir seus objetivos. Para obter as informações necessárias para traçar os caminhos, utilizam-se como ferramentas fatos e informações históricas, que são capazes de prevenir contra grandes problemas. (CHIAVENATO, 2003).

Oliveira (2007) enfatiza: cenários são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos.

Bateman e Snell (2006, p. 47-48) afirmam que:

Todas as organizações operam num macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que potencialmente possam influenciar decisões estratégicas. Apesar de uma equipe de executivos de ponta poder ter forças e ideias internas singulares sobre os seus objetivos, ela deve considerar fatores externos antes de agir.

Segundo Oliveira (2007, p.118), o cenário é dividido em módulos que facilitam a sua criação e, como consequência, a sua aplicação. Na Tabela 1 é possível verificar quais são estas divisões:

Tabela 1: Módulos para criação de cenários

Módulo	Descrição
Tecnológico:	Abordam as principais tendências tecnológicas, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as respectivas capacitações necessárias.
Político-econômico:	Estuda as projeções dos objetivos e da realidade da macro e da microeconomia, traduzidas nas pressões externas e internas, diretas e/ou indiretamente agindo sobre o setor de atuação da empresa.
Produtos e serviços:	Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
Propósitos atuais e potenciais:	Estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua e/ou em que existe a possibilidade de algum dia vir atuar.
Sociocultural:	Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.

Fonte: Adaptado Oliveira (2007)

Percebe-se que ao final da divisão de módulos a empresa tem muito mais facilidade para escolher as estratégias que melhor se adaptam às suas condições, tomando, assim, decisões mais assertivas. Definir estes cenários é de fundamental, haja vista que auxilia na composição da análise do ambiente de negócio.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE

Partindo do princípio de que a empresa necessita conhecer o ambiente em que atua, faz-se necessário analisar o ambiente em que se está inserida.

Em linhas gerais, fazer uma análise do ambiente é “como se fosse tirar uma fotografia”, na qual se transcreve a imagem do ambiente interno e externo. Esta análise permite determinar a real situação em que a organização se encontra destacando seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças. Esses fatores são de grande valia, pois influenciam diretamente no sucesso da organização. A análise do ambiente é o processo de identificação de Oportunidade, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos que afetam a empresa no cumprimento da sua Missão. (OLIVEIRA, 2007).

2.6.1 Análise Interna

Entende-se por Análise Interna a avaliação dos principais aspectos internos da empresa, principalmente no que diz respeito a pontos fortes e pontos fracos. Ao fazer este tipo de análise é possível identificar alguns pontos no planejamento que nortearão a organização em busca do sucesso.

De acordo com Oliveira (2004, p.102):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Pode-se dizer que os pontos fortes de uma organização são aspectos favoráveis, ou seja, é uma característica positiva que sobressai no mercado competitivo.

Para Serra, Torres e Torres (2004) essa força, é uma forte característica da empresa, algo que a destaque, e que possa aumentar sua competitividade. Assim tem-se que pontos fortes são fatores variáveis internas que fornecem um ambiente propício para a organização, sobressaindo-se assim sobre os demais concorrentes.

Com relação aos pontos fracos, estes são fatores preocupantes e que merecem muita atenção, pois afetam negativamente os objetivos da organização. Serra, Torres e Torres (2004, p. 89) ressaltam que: “pontos fracos são carências dentro da organização que precisam ser melhoradas visto que colocam a organização em desvantagem em relação à concorrência”.

2.6.2 Análise Externa

A análise externa constitui uma análise das condições fora da empresa, e essas, ao contrário da análise interna, não são controláveis. Destacam-se na análise externa as oportunidades e as ameaças.

Conforme Oliveira (2004, p.92):

A análise externa tem por finalidade estudar as relações existentes entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro.

Segundo Oliveira (2007) são consideradas oportunidades, variáveis externas e não controláveis, mas que são favoráveis a empresa, e mesma tenha condições de usufruí-las.

Para Oliveira (2007) as ameaças são situações desfavoráveis a empresa que pode prejudicá-la, pois são variáveis externas e não controláveis.

Quando identificadas no processo do planejamento estratégico, procura-se amortecer, absorver, ou apenas adaptar-se a elas.

2.7 MATRIZ SWOT

A matriz *SWOT* tem o intuito de avaliar o ambiente interno e externo, trazendo o conhecimento à empresa do ambiente em que está inserida. Tem como objetivo mostrar a situação interna e externa da organização. De acordo com Oliveira et al. (2002) essa avaliação acontece mediante a determinação dos fatores críticos de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas, internas e externas. O autor afirma, ainda, que um fator crítico de sucesso é aquele com relação ao qual a empresa precisa obter um desempenho pelo menos satisfatório para ser bem-sucedida.

Para Padoveze (2003, p. 96), “[...] um Planejamento Estratégico será tanto ou mais eficaz quanto mais eficaz for à interpretação e julgamento de todas as variáveis e entidades desses ambientes”. O autor julga ser o procedimento que destaca as principais variáveis do ambiente, que são pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do qual recebe o nome de análise *SWOT*.

Segundo Bateman e Snell (2006) após da denominada análise *SWOT* que são forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os tomadores de decisões estão com as informações necessárias para a formulação das estratégias empresariais.

A sigla *SWOT* significa, em inglês, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Apesar de a sigla *SWOT* ser a mais utilizada, na literatura também pode ser encontrado Análise *FF/OA* – Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças (CHIAVENATO, 2003).

Para Chiavenato (2003, p. 188), a função do modelo *SWOT* “é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos”. Este cruzamento tem como resultado uma matriz de quatro células, onde cada célula corresponde a uma indicação de qual decisão tomar. O modelo é apresentado na figura 4.

Figura 4 - As quatro zonas da matriz *SWOT*

		Análise Interna	
		Predominância de	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência 1	Manutenção 2
	Oportunidades	Crescimento 3	Desenvolvimento 4

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Destacando estes pontos, a empresa tende a agir de forma rápida e

eficaz, a fim de combater as ameaças externas, as quais são consideradas críticas, e a manter as oportunidades que incentivarão a empresa. Deve-se maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Com relação aos pontos fortes, estes devem ser mantidos e trabalhados para melhor aperfeiçoamento, enquanto os pontos fracos devem ser corrigidos e melhorados.

2.8 ANÁLISE ESTRATÉGICA E POSICIONAMENTO

No ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, faz-se necessária a adoção de medidas que as diferenciem e para que sobressaiam às demais. Com relação ao diferencial entre as empresas, Padoveze (2003, p. 94) afirma que a estratégia de diferenciação é:

[...] quando o valor é adicionado nas áreas de significância real para os clientes que estarão, então, desejando pagar um preço prêmio pela distinção ou diferenciação. Isto é possível através de uma faixa de produtos ou serviços diferenciados, cada qual desenhado para dar um apelo a um segmento diferente, assim como focar apenas num único segmento.

Existem várias estratégias para chamar a atenção dos clientes, e essas diferenciações podem aparecer de muitas maneiras no mercado, conforme o ponto que a empresa pretende atacar e a estratégia que optar. Outra estratégia bem conhecida é a liderança no custo total. É definida por Chiavenato (2003) como uma estratégia que busca tornar a organização mais competitiva, por meio de produtos e serviços oferecidos pelo menor valor dentro de determinado mercado.

Chiavenato (2003, p. 596) ressalta, ainda, que:

A lógica dessa estratégia é que, produzindo produtos mais baratos que os concorrentes, a organização pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço que os concorrentes e aumentar sua participação na indústria. Por essa razão, muitas organizações automatizam ou robotizam seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo oferecendo produtos mais baratos.

O ponto principal dessa estratégia é atingir o consumidor pelo preço, colocar o produto no mercado e realizar a venda com preço menor, o que permitirá o aumento da aquisição dos produtos pelos consumidores e, conseqüentemente, da produção.

O terceiro posicionamento estratégico é chamado de focalização, pois a

empresa deverá se dedicar a determinado mercado, ou seja, direcionar o produto ou o serviço para um certo público alvo. (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Oliveira (2007, p. 90):

Pode ficar entendido que, nesse caso, a empresa tem um ambiente empresarial bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, excetuando-se a situação de uma empresa que se encontra num só segmento. Portanto, aqui, a empresa se dedica a um único produto ou serviço ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio e não há interesse em desviar seus recursos para outras oportunidades de mercado.

O que torna essa estratégia vantajosa é como a empresa atingirá esse público, como ela será capaz de conquistar o mercado de forma criativa, explorando áreas ainda não observadas por outras empresas.

2.8.1 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos devem ser desafiadores, coerentes e atingíveis. Cada empresa define seus objetivos avaliando o mercado, enumerando suas prioridades, direcionando os setores e os responsáveis por alcançá-los, juntamente com toda a organização. Bateman e Snell (2006, p. 125) afirmam que:

Os objetivos estratégicos envolvem a missão e a visão da organização. O CEO de uma organização, com a opinião e a aprovação do conselho de diretores, estabelece tanto a missão quanto os principais objetivos estratégicos. Os conceitos e as informações contidos na declaração de missão, na declaração de visão e na declaração dos objetivos estratégicos não podem ser identificados como tal, mas eles devem ser comunicados a todo mundo que tenha contato com a organização.

Na tabela 2 Andrade (2012) destaca alguns dos objetivos estratégicos:

Tabela 2: Objetivos Estratégicos

Área	Objetivos Estratégicos
Gestão de Clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes; Ampliar a carteira de clientes;
Produto mercado e imagem	Aumentar o volume de vendas; Melhorar a imagem da empresa perante a sociedade;
Organização, tecnologia e processos	Melhorar a agilidade e a eficiência dos processos administrativos e de vendas; Aumentar a eficiência dos processos de produção;
Gestão de Pessoas	Melhorar a qualificação profissional; Aprimorar a dedicação dos empregados;
Finanças	Aumentar a lucratividade; Aumentar o retorno sobre o capital empregado.

Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Baseado em Oliveira (2002), os objetivos a serem alcançados devem ser nítidos e compreendidos. Os desafios lançados precisam de comprometimento e participação concreta dos colaboradores da empresa.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto e responder à pergunta-problema, fez-se necessário adotar alguns procedimentos metodológicos que direcionaram toda a pesquisa. Diante disso, neste capítulo serão abordadas as técnicas e os procedimentos adotados ao longo do estudo para garantir o sucesso da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Antes de realizar qualquer trabalho científico, é de fundamental importância estabelecer os caminhos a serem seguidos, afinal, definir o foco e onde se pretende chegar é muito importante para alcançar os objetivos traçados.

Por meio deste estudo buscar-se-á identificar qual a percepção das empresas da região da AMREC quanto à utilização do Planejamento Estratégico. Fazer esta análise é de grande valia, pois se terá uma percepção de como as empresas da região da AMREC tomam suas decisões, em que elas se baseiam e o que elas fazem para gerenciar suas estratégias.

Diante da necessidade de conceituar e abordar alguns temas que envolvem o planejamento estratégico, fez-se uma pesquisa bibliográfica utilizando diversos recursos, entre eles, livros, artigos, monografias e dissertações. De acordo com Cervo e Bervian (1976, p. 69), “qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica.” Os autores afirmam que a pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que é base para todo e qualquer trabalho científico, sendo considerado o primeiro passo. (CERVO E BERVIAN, 1976).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, entre outros. Os autores esclarecem que a pesquisa bibliográfica “Tem como objetivo captar, analisar, potencializar, selecionar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”. (THEÓPHILO, 2009, p.150).

3.2 TIPOS DE PESQUISA

Para realizar um trabalho científico faz-se necessário levar em consideração alguns procedimentos, estes classificados, inicialmente, como pesquisas. Portanto, para a realização deste estudo foram utilizados três tipos de pesquisa: bibliográfica, descritiva e de levantamento.

Com o intuito de buscar algumas informações com relação à utilização do Planejamento Estratégico, considerou-se o levantamento como etapa seguinte à pesquisa bibliográfica.

Os questionários foram utilizados como instrumento para interrogar os responsáveis pelo Planejamento Estratégico nas empresas pesquisadas. Com relação ao questionário, Marconi e Lakatos (2007, p.120) afirmam:

Questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, que devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento.

Para descrever os participantes da pesquisa (população) correlacionou-se o questionário com a pesquisa descritiva, pois, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 54), “a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Juntas, tais pesquisas embasam os dados obtidos, transformando-os em informações de grande valia para o trabalho.

3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

Com relação à abordagem da pesquisa, o trabalho em questão utilizou dois métodos: o qualitativo e o quantitativo.

Na abordagem qualitativa o pesquisador analisa os fatos para chegar às considerações finais da pesquisa; na quantitativa, utiliza-se de cálculos estatísticos de fórmulas matemáticas para mensurar os fatos.

De acordo com Oliveira (1999, p.116):

Com relação à abordagem qualitativa, esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

O modo de pesquisa qualitativo exige do pesquisador que se observem os fatos por um determinado período e cenário, podendo interpretar e descrever o que se pode concluir com a pesquisa.

Para Oliveira (1999, p. 115), a pesquisa quantitativa se comporta da seguinte forma:

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

A pesquisa quantitativa baseia-se, literalmente, em números e fórmulas, e somente após desenvolvê-la com cálculos precisos é que se pode ter um resultado para interpretar.

De acordo com Chizzotti (2008, p. 52), a análise quantitativa pode estar associada à qualitativa, haja vista que “a análise qualitativa é considerada uma ferramenta para determinar por que e o que é importante para os sujeitos pesquisados. É especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas ideias”.

Vergara (2010, p. 242) descreve na figura 5 algumas informações a respeito da pesquisa quantitativa e qualitativa:

Figura 5 - Pesquisa qualitativa x quantitativa

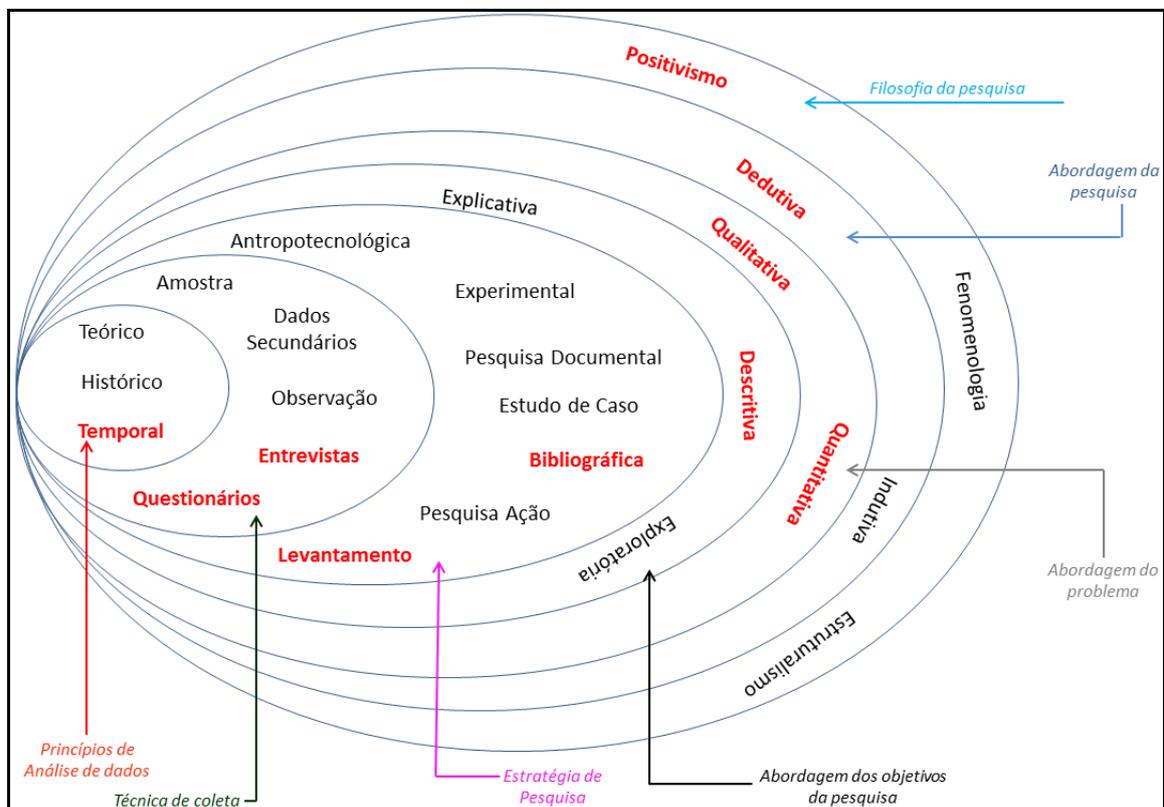
Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
<p>Tem como propósito identificar relações entre variáveis. Hipóteses preestabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação. Essa abordagem caracteriza-se pela objetividade, pelos critérios probabilísticos para a seleção de amostras, pelos instrumentos estruturados para a coleta e pelas técnicas estatísticas para o tratamento dos dados, buscando-se a generalização dos resultados.</p>	<p>Complementa a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.</p>

Fonte: Vergara (2010, p. 242)

Para destacar todas as etapas utilizadas ao longo desta pesquisa adotou-se como fonte de abordagem o método “Cebola”, adotado por Saunders, Lewis e

Thornhill (2003). O nome dado a esta representação simboliza as ligações entre uma pesquisa e outra, mais precisamente as camadas, sendo elas dependentes umas das outras. Ao iniciar uma pesquisa, percebe-se que os autores relacionam primeiramente a filosofia da pesquisa, sendo esta a camada mais externa. A segunda camada contempla as abordagens da pesquisa, do problema e dos objetivos do estudo. Depois da abordagem da pesquisa é importante que se definam as estratégias da pesquisa e as técnicas de coleta de dados. Na figura 6 é possível visualizar a abordagem feita por Saunders, Lewis e Thornhill (2003), que foi adaptada neste trabalho conforme a necessidade.

Figura 6 - Delineamento da Pesquisa



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2003). Adaptado pela autora.

Na figura 6 pode-se visualizar o método “cebola”, que, na cor vermelha, representa os itens que foram utilizados na pesquisa. Analisando a figura, percebe-se que o primeiro item caracterizado foi a filosofia da pesquisa, que, neste caso, é o positivismo. O positivismo “defende a ideia de que o conhecimento científico é a única forma de conhecimento verdadeiro”. (COMTE, 1973, p. 231). Considerando a abordagem da pesquisa, fez-se o uso de uma pesquisa de caráter dedutivo, mais

precisamente a que crê que a informação é fruto das experiências. Com relação ao problema da pesquisa, foram utilizados como meios os métodos qualitativos e quantitativos. No que se refere aos objetivos, estes foram abordados de forma descritiva, pois segundo estudos é a forma que melhor esclarece a população escolhida. Para buscar os resultados almejados e aplicar as estratégias inicialmente traçadas, recorreu-se ao levantamento e à pesquisa bibliográfica. Como método de obter os dados fez-se o uso de questionário e entrevistas, sendo estas realizadas com organizações da região da AMREC. A última camada da “cebola” refere-se ao princípio de análise de dados, sendo neste caso utilizado o fator temporal.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O questionário em questão teve como objetivo verificar a utilização do planejamento estratégico nas organizações de médio e grande porte da região da AMREC, bem como a sua aplicabilidade. Com isso, visa detectar também as causas da não utilização do Planejamento Estratégico nas empresas.

A pesquisa compreende 40 (quarenta) colaboradores de empresas da região da AMREC que têm relação com a área estratégica, mais precisamente com o planejamento estratégico.

Depois de selecionar as empresas da AMREC, fez-se contato por telefone com os responsáveis pelo setor para explicar o porquê do estudo, sendo enviado o questionário via *Suvermonkey*.(on line). De todos os que se dispuseram a participar da pesquisa, apenas 24 (vinte e quatro) responderam integralmente ao questionário.

3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como já mencionado anteriormente, para obter as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos fez-se o uso de questionários com perguntas fechadas e abertas, sendo em sua maioria fechadas. O questionário inicialmente foi estruturado para identificar o perfil dos entrevistados e, em seguida, foram elaboradas perguntas voltadas ao planejamento estratégico, questionamentos que visam obter informações para responder a pergunta problema da pesquisa.

Para facilitar o envio do questionário e manter as respostas em sigilo, utilizou-se como ferramenta de envio o *SurveyMonkey*¹. Este, por sua vez, permite encaminhar o questionário *on-line* por e-mail, tornando o procedimento mais rápido e eficiente, o que facilita o processo tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado.

Os responsáveis nas organizações receberam por e-mail um *link* de acesso que fazia o encaminhamento para o sistema *SurveyMonkey*. O questionário foi iniciado em 04 de junho de 2014 e ficou aberto até o dia 12 de junho do corrente ano. Depois de encerrado o período para respostas, os dados foram apurados e tratados estatisticamente, momento em que foram elaborados gráficos e tabelas, obtendo, assim, informações mais claras e de fácil interpretação.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Como a etapa posterior à aplicação do questionário é o tratamento dos dados, torna-se fundamental fazer uma análise detalhada dos números obtidos, pois são estes que informarão se o objetivo inicial da pesquisa foi alcançado ou não. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.169), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambos no núcleo central da pesquisa”.

Com o intuito de facilitar a análise e deixar os resultados mais visíveis e de fácil interpretação, utilizou-se o *Microsoft Excel 2007* para fazer correlações, montar gráficos e tabelas que servirão como meio para analisar todos os dados obtidos. Estas, por sua vez, foram analisadas e argumentadas com base no referencial teórico abordado.

¹ *SurveyMonkey* é uma tecnologia que ajuda a criar questionários com facilidade através de e-mail, mídias sociais ou em sites. As soluções da *SurveyMonkey* contam com mais de 10 anos de experiência em metodologia de questionários e em tecnologia da Web, e isso garante a confiabilidade dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio dos questionamentos realizados. A apresentação será em forma de gráficos e tabelas, que facilitam a análise e a interpretação dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMREC

A Associação dos Municípios da Região Carbonífera de Santa Catarina foi fundada em 25 de abril de 1993, sendo composta por Criciúma, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis e Urussanga. Posteriormente, integraram a Associação os Municípios de Forquilha, Cocal do Sul e Treviso. Em meados de 2004, a AMREC agregou a sua décima primeira cidade, Orleans. E por fim, com a emancipação do Balneário Rincão, este também foi integrado à AMREC, que conta, atualmente, com doze municípios.

Na tabela 3 é possível visualizar as principais características dos municípios que compõem a AMREC.

Tabela 3: Características dos municípios da AMREC

Município	Fundação	Área km²	População
Bal. Rincão	2003		11.628
Cocal do Sul	1991	71,21	15.860
Criciúma	1925	235,63	202.395
Forquilha	1989	181,92	24.256
Içara	1961	294,13	51.416
Lauro Muller	1956	270,51	14.841
Morro da Fumaça	1962	82,94	16.888
Nova Veneza	1958	293,54	14.098
Orleans	1913	549,83	22.171
Siderópolis	1958	262,72	13.499
Treviso	1995	157,67	3.706
Urussanga	1900	240,48	20.826

Fonte: AMREC (2014)

4.1.1 População

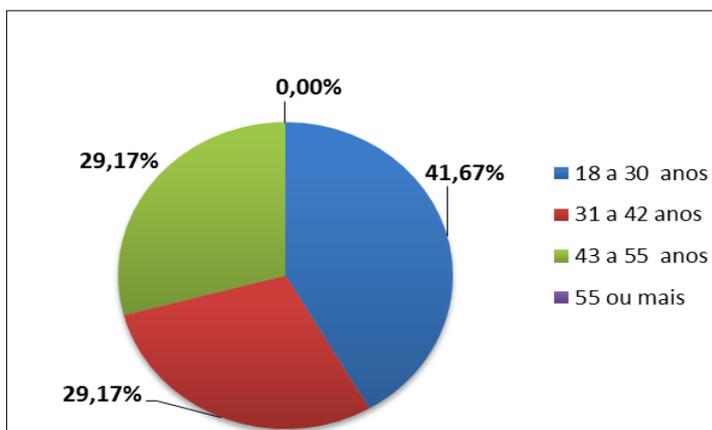
Foram contatadas 40 empresas sendo de médio e grande porte de diversos ramos, de forma a mesclar diferentes categorias – para não se limitar a apenas um ramo de empresa –, de modo que se possa perceber o quanto as organizações planejam se desenvolver e expandir seus negócios, mas com planejamento que as levem ao sucesso e previna as oscilações do mercado. Dos 40 questionários enviados, 24 foram respondidos.

4.2 PERFIL DOS COLABORADORES

A primeira etapa do questionário buscava identificar o perfil dos colaboradores atuantes com a coordenação do planejamento estratégico, questionando-os sobre a idade, gênero, grau de instrução, tempo de atuação na empresa e cargo ocupado.

Nesse primeiro gráfico destaca-se a idade dos respondentes.

Gráfico 1 - Idade

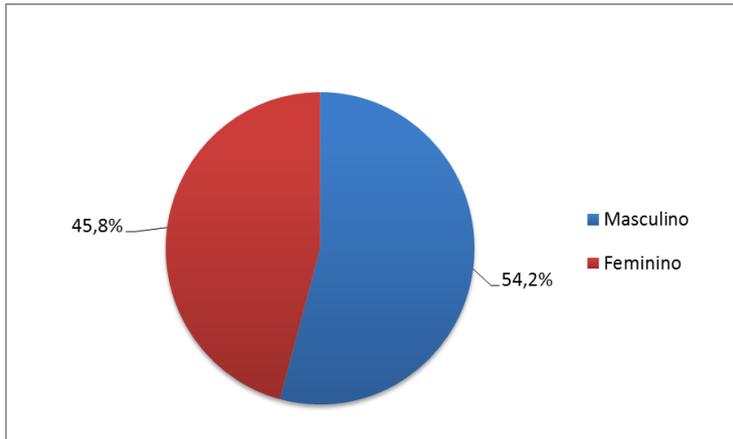


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico mostra a idade dos colaboradores, e é possível perceber que, dos 24 entrevistados, 41,67% possuem idade entre 18 e 30 anos; 29,17% encontram-se na faixa etária de 31 a 42 anos e 29,17% possuem idade entre 43 e 55 anos. Com estas informações é possível perceber que grande parte dos colaboradores envolvidos com o setor de planejamento estratégico são jovens.

No segundo gráfico tem-se o gênero dos respondentes.

Gráfico 2 - Gênero

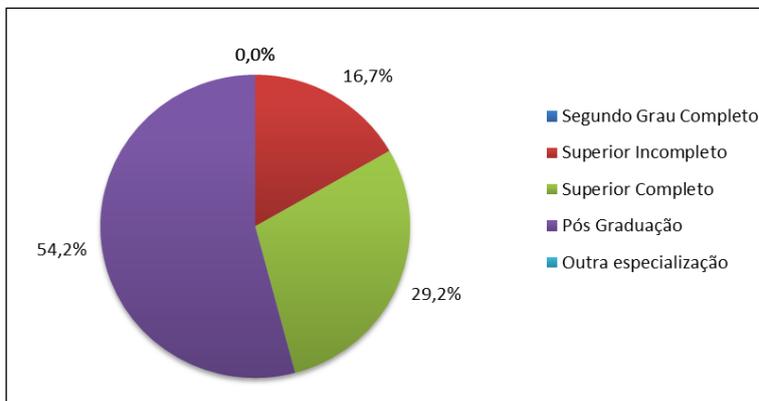


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 2, verifica-se que 45,8% dos entrevistados são do sexo feminino e 54,2%, do sexo masculino. Em linhas gerais, pode-se dizer que, em sua maioria, os cargos estratégicos são ocupados por homens com idade de até 30 anos, que, provavelmente, ingressaram no mercado de trabalho tão logo concluído o ensino superior.

Neste próximo gráfico evidencia-se o grau de instrução.

Gráfico 3 - Grau de instrução



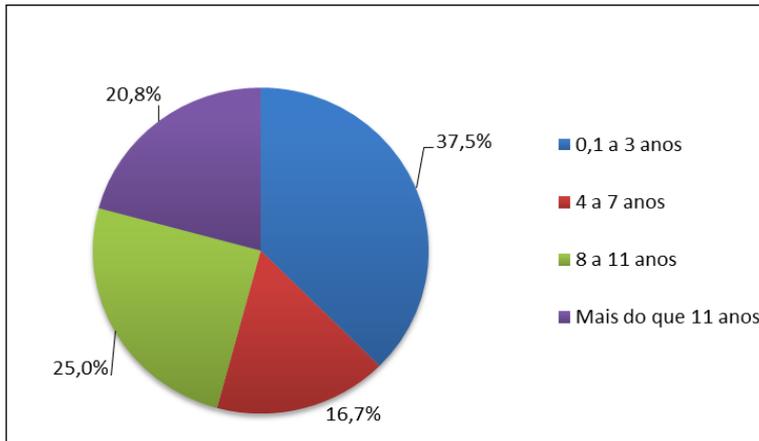
Fonte: Dados da pesquisa

O grau de instrução é uma das questões que preocupa os colaboradores, pois estes têm buscado o aperfeiçoamento profissional por meio de cursos superiores e especializações. Analisando o gráfico 3 percebe-se que grande parte dos colaboradores, mais precisamente 54,2%, já concluíram o Ensino Superior e uma Pós Graduação. Os resultados comprovam que as empresas tendem sempre a

valorizar pessoas que buscam estar se aperfeiçoando e investindo na área de atuação.

O gráfico a seguir questiona sobre o tempo de atuação dos colaboradores na empresa.

Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa

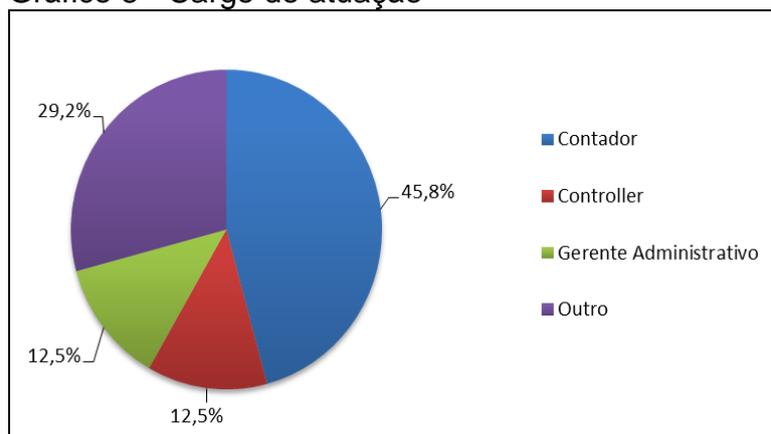


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 4, é possível perceber que mais da metade dos respondentes, mais precisamente 37,5% trabalham a pouco tempo nas empresas.

No gráfico 5 relaciona o cargo de atuação dos colaboradores.

Gráfico 5 - Cargo de atuação



Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando o cargo de atuação dos entrevistados, percebe-se que, dos 24 colaboradores, 45,8% ocupam o cargo de Contador, 12,5% exercem a função de *Controller*, 12,5% ocupam a função de Gerente Administrativo, e 29,2% exercem as

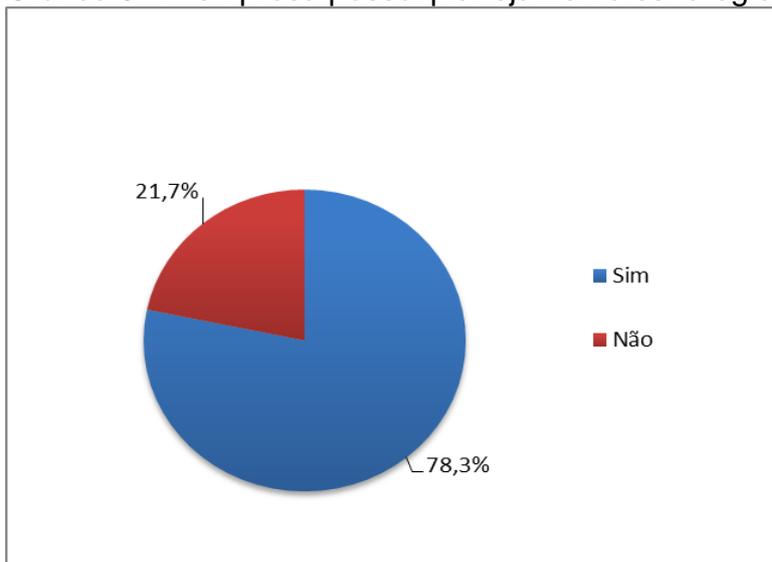
funções de Assistente Financeiro, Analista Contábil, Auxiliar Contábil ou Especialista de Gestão. Diante dos resultados obtidos, percebe-se que a maioria dos entrevistados têm funções ligadas diretamente à área de planejamento estratégico.

4.3 UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC

Depois de identificar o perfil dos entrevistados, abordaram-se alguns questionamentos que visaram identificar a utilização do planejamento estratégico nas empresas.

Este gráfico expõe o resultado do questionamento sobre a utilização do planejamento estratégico.

Gráfico 6 - A empresa possui planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

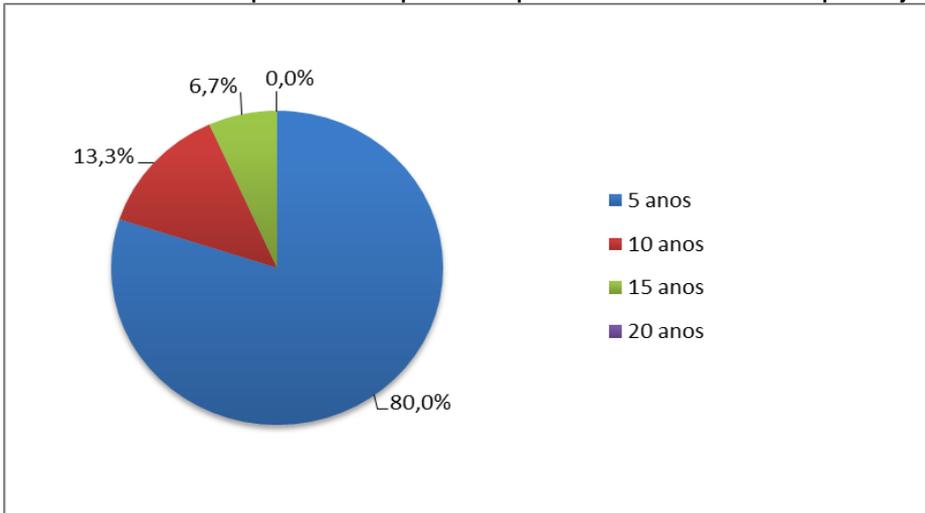
Com relação à aplicação do Planejamento nas organizações, verificou-se que 78,3% das empresas entrevistadas possuem e fazem uso do planejamento estratégico para tomar as decisões, e apenas 21,7% não possuem e não traçam estratégias de forma planejada.

Observa-se, ainda, que a maioria das empresas sabe da importância do planejamento estratégico e o aplica.

Para as organizações que fazem o uso do planejamento estratégico, abordaram-se algumas questões que serão demonstradas nos gráficos a seguir.

O gráfico abaixo demonstra para quantos anos a empresa desenvolveu seu planejamento estratégico.

Gráfico 7 - Para quanto tempo a empresa desenvolveu o planejamento estratégico

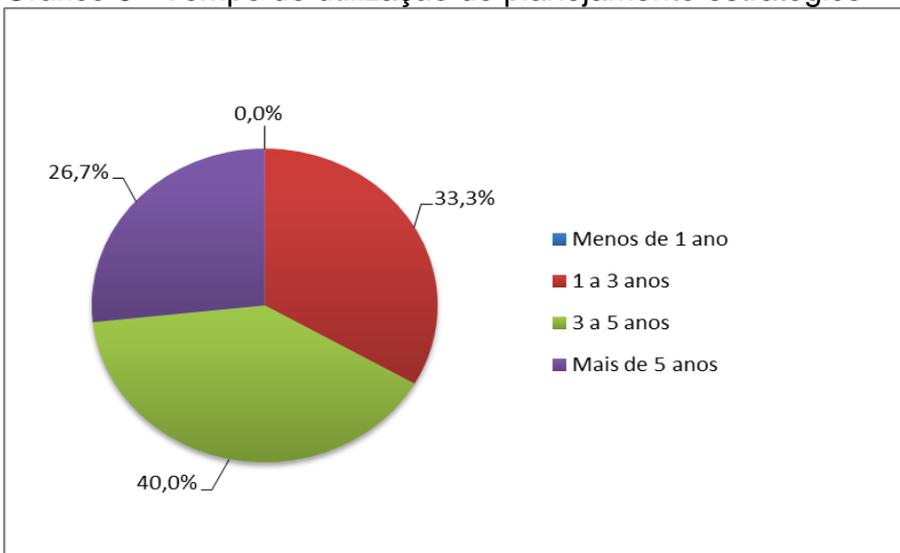


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os números apresentados, 80% das empresas desenvolveram seu planejamento estratégico para 5 anos. Apenas 13,3% responderam para 10 anos e 6,7% para 15 anos.

O no gráfico seguinte está relacionado ao tempo de utilização do planejamento estratégico.

Gráfico 8 - Tempo de utilização do planejamento estratégico

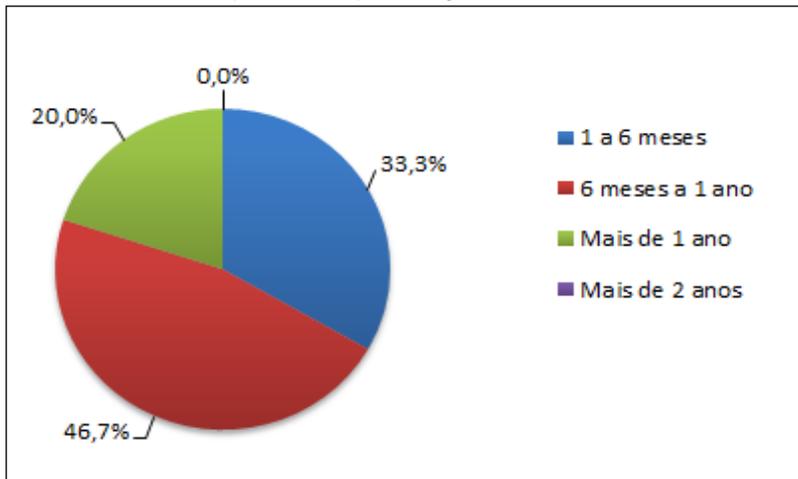


Fonte: Dados da pesquisa

Em análise às empresas que fazem o uso do planejamento estratégico, percebe-se que a maioria (40%) já utiliza o planejamento há, aproximadamente, 3 ou 5 anos. Isso demonstra que as empresas estão cada vez mais preocupadas em ter uma boa ferramenta para se adequarem às adversidades do mercado, e com isso estão investindo na implantação do planejamento estratégico.

No gráfico 9 expressa o tempo de implantação da ferramenta, ou seja, quanto tempo a empresa levou desde a sua implantação até sua utilização de fato.

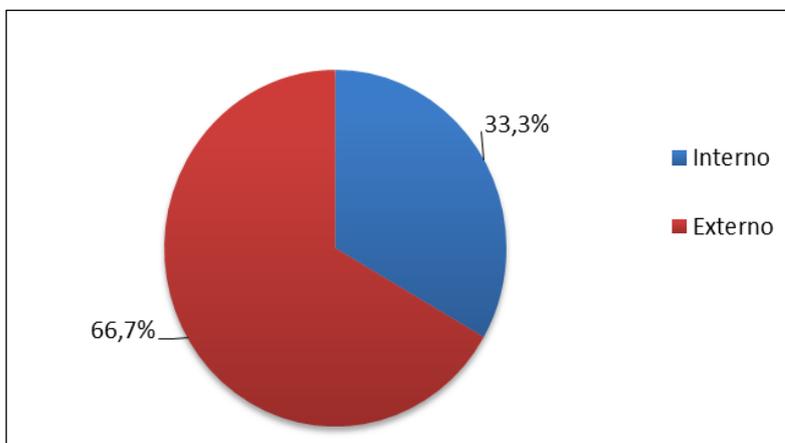
Gráfico 9 - Tempo de implantação da ferramenta



Fonte: Dados da pesquisa

Neste gráfico mostra-se o tempo de implantação da ferramenta e fica evidente que a maioria das empresas levaram de 6 meses a 1 ano para implantar. Pode-se correlacionar com o gráfico a seguir que destaca se a implantação se deu por meio de profissionais internos ou externos.

Gráfico 10 - Meio de implantação interna ou externa



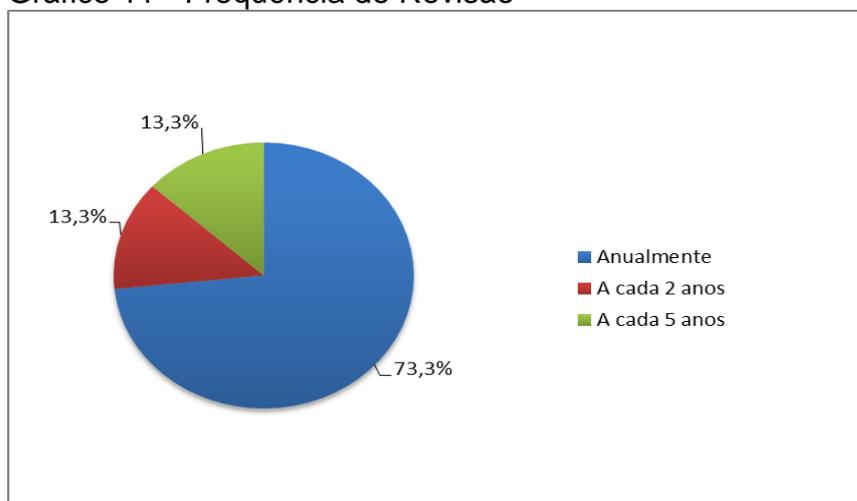
Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte das empresas teve a implantação por meio externo.

Nos gráficos 9 e 10, correlaciona-se o tempo de implantação da ferramenta com os profissionais que a implantaram. 46,7% das empresas levaram de 06 meses a 01 ano para implantar o planejamento estratégico. Considerando que 66,7% dessa implantação se deu por meio de profissionais externos, pode-se concluir que o profissional solicitado estava na empresa exclusivamente para implantar a ferramenta, o que reflete em menor tempo de implantação.

A frequência de revisão do planejamento estratégico está evidenciada no gráfico 11.

Gráfico 11 - Frequência de Revisão

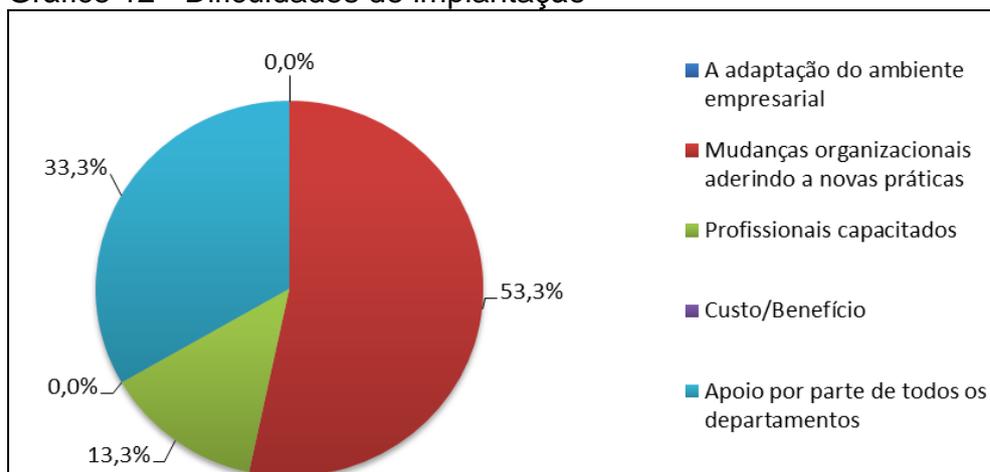


Fonte: Dados da pesquisa

Quando o assunto é revisão do planejamento estratégico, as organizações preocupam-se em sempre deixá-lo atualizado, pois, com a forte concorrência e as adversidades do mercado, é necessário revisar o planejamento, adaptando ou criando novas metas, novos objetivos e novas estratégias.

O próximo gráfico apresentará as principais dificuldades de implantação do planejamento estratégico enfrentados pelas empresas.

Gráfico 12 - Dificuldades de implantação



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as dificuldades de implantação do Planejamento (gráfico 12) percebe-se que a maior dificuldade encontrada (com 53,3%) são as mudanças organizacionais, aderindo a novas práticas. Diante disto, ressalta-se que é de fundamental importância que todos os setores estejam comprometidos e que os colaboradores envolvidos estejam em busca do mesmo ideal. Nesse período de implantação é essencial que as equipes de administradores estejam em sintonia, buscando o mesmo ideal e com foco no resultado.

Na tabela 4 pediu-se aos respondentes que destacassem as etapas que a empresa seguiu para elaborar seu planejamento estratégico, colocando o número 1 na primeira etapa, o número 2 na segunda etapa e assim sucessivamente.

Tabela 4: Etapas de elaboração do planejamento estratégico

Etapas	1º	2º	3º	4º
Definição: visão, missão e negócio	13	2	3	2
Análise do Ambiente Interno e Externo	3	9	5	2
Análise Estratégica e Posicionamento	0	3	8	4
Definição dos Objetivos Estratégicos	2	4	2	9

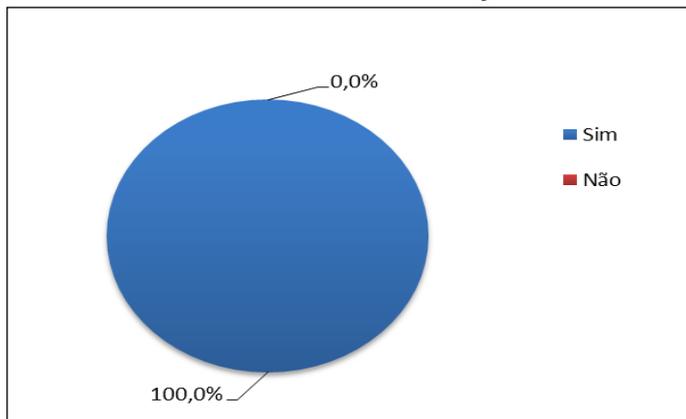
Fonte: Dados da pesquisa

Para construir o Planejamento é muito importante seguir algumas etapas. O planejamento inicia-se pela definição da visão, missão e negócio, que é a principal premissa, depois o mais votado foi a etapa de análise do ambiente externo e interno,

como terceira etapa tem-se análise estratégica e posicionamento e por fim definição dos objetivos estratégicos.

O gráfico abaixo questiona se a empresa possui alinhamento entre orçamento e planejamento estratégico.

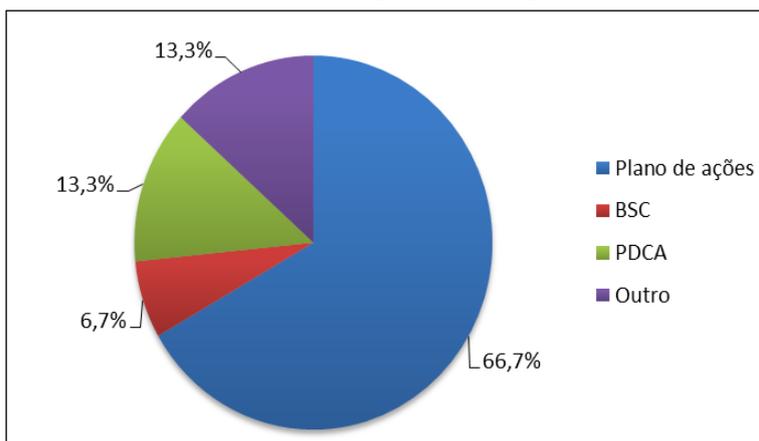
Gráfico 13 - Alinhamento entre Orçamento e Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

A resposta do gráfico 13 foi unânime. Veremos abaixo a correlação com o gráfico 14 que destaca as ferramentas auxiliares para acompanhamento das estratégias.

Gráfico 14 - Ferramentas para acompanhar o desempenho das estratégias



Fonte: Dados da pesquisa

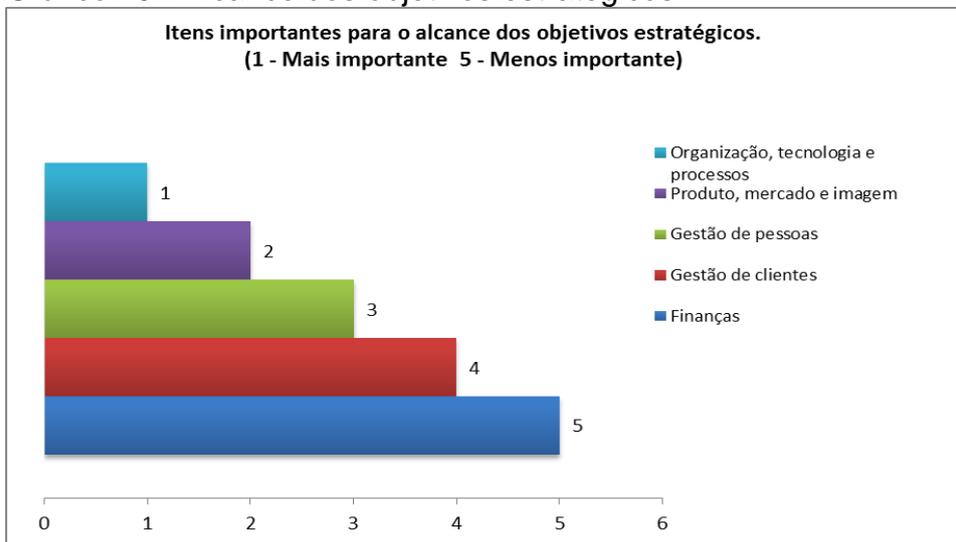
De acordo com os dados obtidos e demonstrados nos gráficos 13 e 14, pode-se dizer que as organizações afirmam com 100% que o orçamento está e deve ser alinhado ao planejamento estratégico. Diante disso, subentende-se que tanto empresas de grande como de médio porte estão cada vez mais buscando

ferramentas auxiliares que possibilitam análises mais precisas e condizentes com a realidade da empresa e do mercado.

Com relação à ferramenta mais utilizada para acompanhar o desempenho das estratégias (gráfico 14), percebe-se que a maior parte das empresas utiliza o Plano de ações (66,7%) para acompanhar o desempenho das estratégias, pois é por meio dele que se consegue elencar algumas questões relevantes para as empresas que necessitam serem revistas e priorizadas.

No gráfico 15 está disposto os objetivos estratégicos que as empresas acreditam ser o mais importante ao menos importante.

Gráfico 15 - Alcance dos objetivos estratégicos

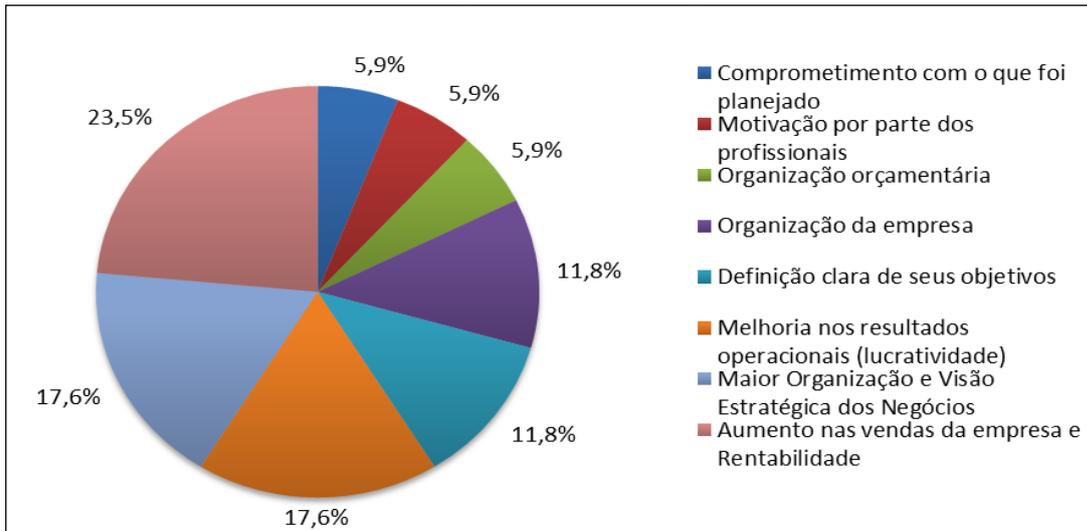


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os gráficos 15 pode-se perceber que as empresas levam em consideração diversos fatores para alcançar seus objetivos estratégicos, dentre eles destaca-se a tecnologia, organização e processos, sendo estes considerados os mais importantes na escala. O fator que menos influencia no alcance dos objetivos estratégicos, segundo os entrevistados, são as finanças, ocupando a última posição.

É possível com o gráfico 16 a seguir observar os benefícios do planejamento estratégico.

Gráfico 16 - Benefícios do Planejamento Estratégico

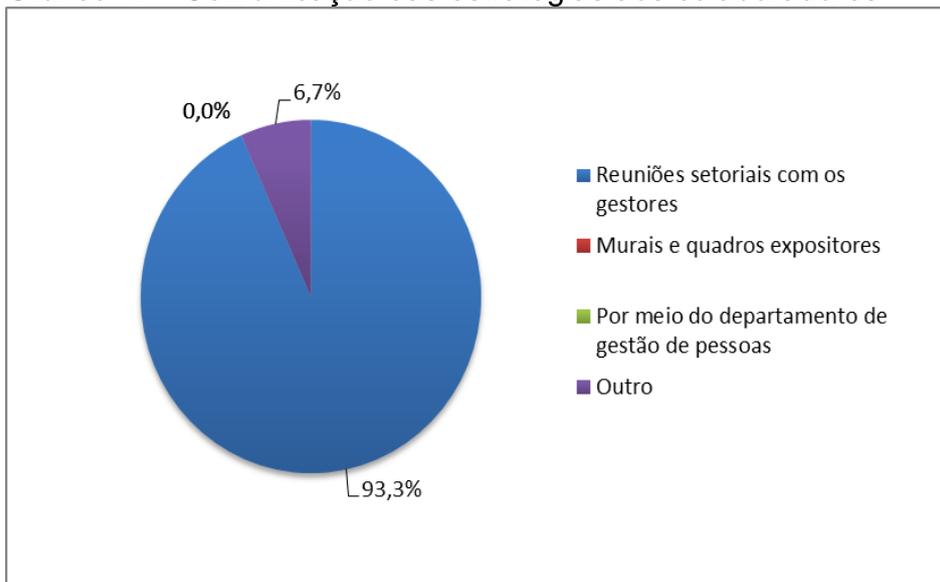


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 16, verifica-se que grande parte dos entrevistados afirma que o planejamento estratégico traz vários benefícios para a organização, porém o que mais sobressai perante os demais (23,5%) é o reflexo no aumento das vendas da empresa e na rentabilidade.

Outra questão da pesquisa é de que forma as empresas comunicam as estratégias a seus colaboradores, exposta no gráfico 17.

Gráfico 17 - Comunicação das estratégias aos colaboradores

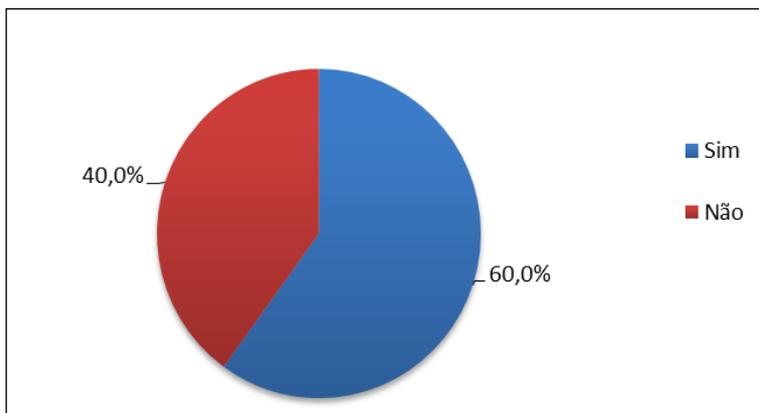


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 17 evidencia que 93,3% das organizações comunicam suas estratégias aos colaboradores por meio de reuniões setoriais com os gestores, onde são repassados todos os detalhes do que será trabalhado e abordado nos próximos períodos.

No gráfico 18 procurou-se destacar a quantidade de empresas que possui um modelo de remuneração variável baseado no planejamento estratégico.

Gráfico 18 - Remuneração variável baseado no Planejamento Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

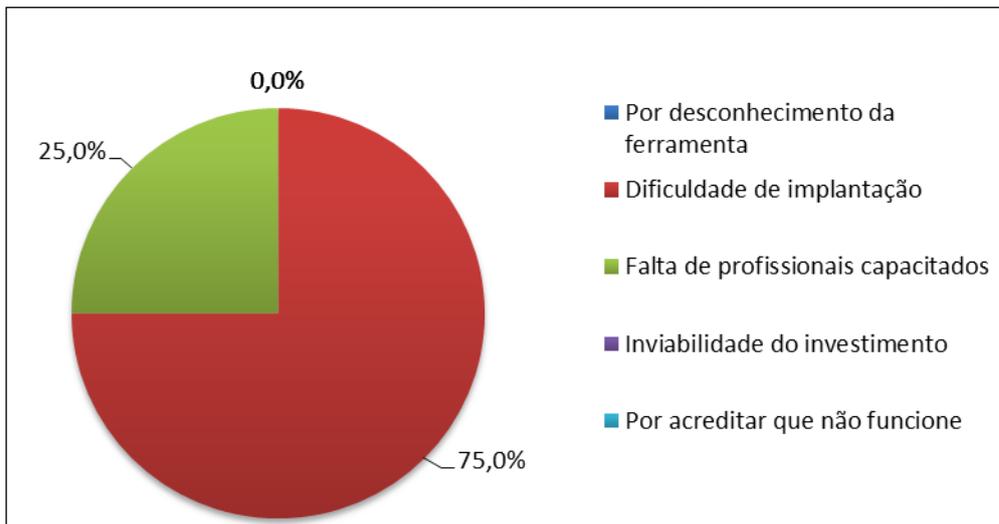
Quando se relaciona Remuneração variável x Planejamento Estratégico, percebe-se que 60% dos respondentes possuem um modelo de remuneração variável baseado no Planejamento. Isto pode ser explicado pelo fato de que as empresas estão buscando constantemente engajar os colaboradores a fim de que eles alcancem os objetivos propostos e estejam mais comprometidos com a organização.

4.4 A NÃO UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA REGIÃO DA AMREC

A pesquisa também procurou evidenciar o porquê da não utilização do planejamento estratégico em algumas empresas entrevistadas. Nos gráficos abaixo serão apresentados os dados obtidos com os questionários.

Buscou-se demonstrar no gráfico 19 a causa de não utilização do planejamento estratégico nas empresas.

Gráfico 19 - Motivo da não implantação do Planejamento Estratégico

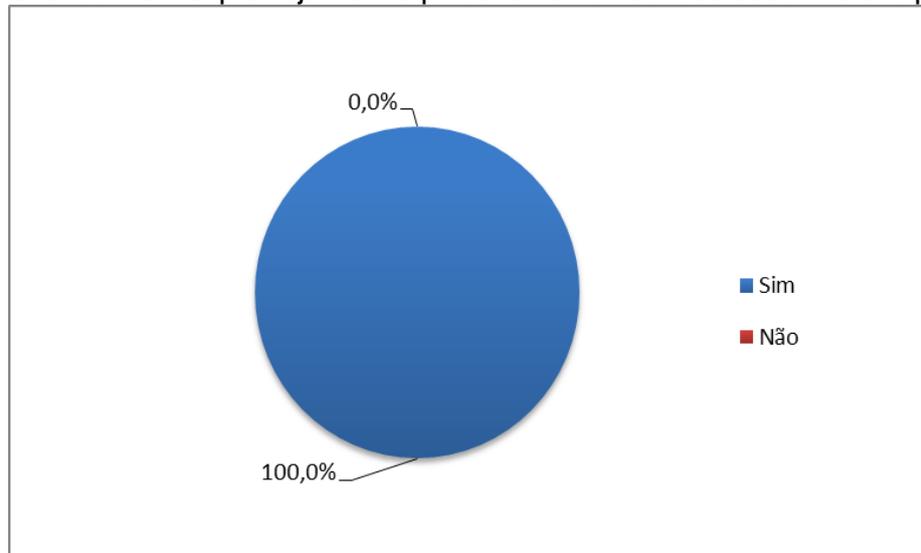


Fonte: Dados da pesquisa

Em linhas gerais, as empresas que não possuem planejamento estratégico alegaram que as maiores dificuldades encontram-se nas questões de mudanças de implantação e falta de profissionais capacitados para implantar e acompanhar.

Outra questão abordada no gráfico 20 seria, se a empresa tivesse planejamento estratégico seria possível tornar as decisões mais rápidas e eficazes.

Gráfico 20 - O planejamento poderia tornar as decisões mais rápidas e eficazes?

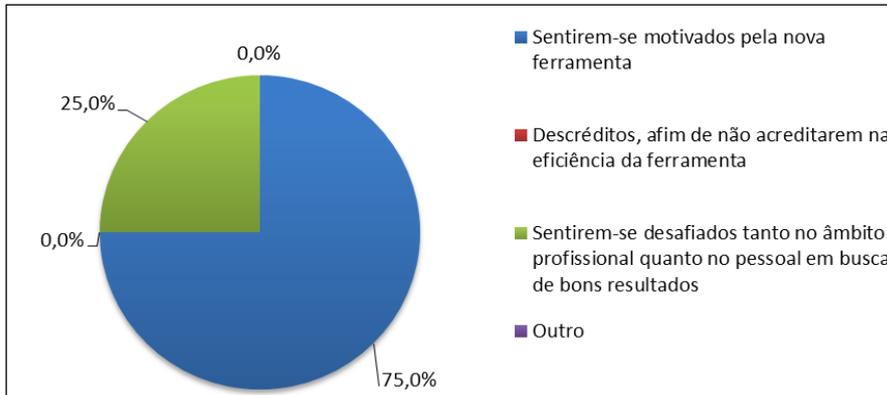


Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo não utilizando a ferramenta, as empresas acreditam, e sabem de sua importância e relevância para melhorar seu desempenho e eficácia nas tomadas de decisões.

Outro intuito da pesquisa foi saber na opinião dos respondentes, qual seria a reação dos gestores se a empresa aderisse ao planejamento estratégico, (gráfico 21).

Gráfico 21 - Reação dos gestores com relação à aplicação do Planejamento

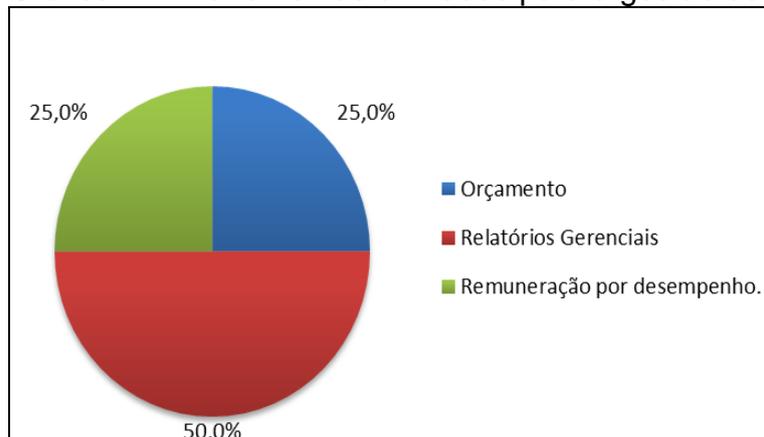


Fonte: Dados da pesquisa

Com a nova ferramenta implantada, 75% dos gestores se sentiriam mais motivados, o que refletiria consideravelmente no desempenho da empresa, alinhando ideais, estratégias e objetivos, tanto pessoais quanto profissionais.

Nesse item buscou-se verificar quais as ferramentas utilizadas pelas empresas para gestão de longo prazo, já que não possuem planejamento estratégico, (gráfico 22).

Gráfico 22 - Ferramentas utilizadas para a gestão de longo prazo



Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados obtidos, pode-se dizer que as empresas que não possuem Planejamento Estratégico fazem uso de relatórios gerenciais, orçamento e

remuneração por desempenho para avaliar seus resultados, ficando vulneráveis a possíveis oscilações do mercado, tendo em vista que não conseguem visualizar a situação da empresa em longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações são recursos importantes para as empresas, pois auxiliam em uma gestão eficaz e representam vantagens para as organizações.

Depois de todas as abordagens realizadas sobre planejamento estratégico, estratégias, objetivos estratégicos, dentre outros assuntos que compuseram o estudo, pode-se dizer que os resultados obtidos foram bastante satisfatórios e, certamente, contribuirão para as empresas observarem a relevância do planejamento estratégico, incentivando-as na utilização e na capacitação para implantação da ferramenta.

O objetivo geral da pesquisa foi alcançado a partir do momento que os objetivos específicos foram contemplados, no capítulo 2 com a definição e as etapas a serem seguidas para desenvolver o planejamento estratégico, após a realização da pesquisa de campo juntamente com as organizações da região da AMREC, em seguida com os dados obtidos a partir da pesquisa que possibilitaram fazer o diagnóstico da utilização do planejamento estratégico, e por fim o ultimo objetivo específico alcançado que detectou as causas da não utilização do planejamento estratégico.

Ao propor este estudo, defende-se a adoção do planejamento estratégico, uma ferramenta que proporciona visão em longo prazo, desenvolvimento de estratégias e objetivos a serem alcançados.

A pesquisa de campo realizada junto às Organizações da Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC se deu por meio de questionários.

Aplicando os questionários, percebe-se que a maioria das empresas que utilizam planejamento estratégico reconhece sua importância para seu desempenho e satisfação nos resultados.

Os fatores pertinentes à não utilização do planejamento estratégico são as dificuldades de implantação e adequação, e a falta de profissionais capacitados. Acredita-se que essas dificuldades poderiam ser tratadas pelas empresas, incentivando e tornando possível a oportunidade aos colaboradores da área contábil/administrativa de se especializarem para implantação da ferramenta, retornando os benefícios à empresa.

Ao final desse estudo, relacionou-se ao planejamento estratégico a percepção das empresas quanto a sua utilização, de onde se obteve resultados

positivos, pois 78,3% dos respondentes utilizam essa ferramenta. No entanto, as empresas passaram por algumas dificuldades para a implantação do planejamento estratégico, hoje superadas pelos benefícios conquistados.

Foi evidenciado também que as empresas seguem preocupadas com as oscilações do mercado, o que significa que estão investindo cada vez mais na contabilidade gerencial para melhor tomar suas decisões, conforme observou-se na implantação do planejamento estratégico e sua revisão que é feita anualmente. E com o auxílio de outras ferramentas é possível identificar o que ameaça o sucesso da organização, podendo assim prevenir-se e adequar-se a essas adversidades.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Livros técnicos e científicos Editora, 1981.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMREC – Associação dos Municípios da Região Carbonífera. Municípios da Associação. Santa Catarina. 2014. Disponível em: <http://www.amrec.com.br/municipios/index.php> > Acessado em: 12 jun. 2014.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantação a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, Gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- COMTE, Auguste. **Curso de filosofia positiva: Discurso sobre o espírito positivo; catecismo positivista; as regras do método sociológico e outros textos**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Fundamento de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. . **Introdução a administração**. 7. ed. rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP. Harbra. 1986.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookmam, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Altas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2° ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Altas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estruturas e Aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

RASMUSSEN, 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.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras.** São Paulo: Atlas, 2007.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Employee relations: understanding the employment relationship.** Londres: Prentice Hall, 2003.

SCHMIDT, Paulo e SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria.** Vol. 17. São Paulo: Atlas, 2009.

SCRAMIM, F. C. L; BATALHA, M. O. Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados. In: **XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Anais, Gramado/Canela, Rio Grande do Sul/RS, 1997.

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

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

_____. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harba, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

QUESTIONÁRIO TCC

Este instrumento de coleta de dados faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis pela UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC. Para concluí-la, peço sua ajuda, respondendo aos questionamentos abaixo.

O questionário tem como objetivo identificar a percepção quanto à utilização do Planejamento Estratégico nas empresas. Salienta-se que você poderá respondê-lo com sinceridade e sem preocupações, visto que neste método de questionário os entrevistados não precisam se identificar. Respondendo corretamente este questionário você estará contribuindo para que os resultados desta pesquisa sejam os mais reais possíveis. Desde já agradeço.

Perfil dos entrevistados

1- Idade

() 18 a 30 anos

() 31 a 42 anos

() 43 a 55 anos

() 55 ou mais

2- Gênero

() Masculino

() Feminino

3- Grau de instrução

() Segundo Grau Completo

() Superior Incompleto

() Superior Completo

() Pós Graduação

() Outra especialização

4- Tempo de atuação na empresa:

- 0,1 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- 8 a 11 anos
- Mais do que 11 anos

5- Cargo de atuação

- Contador
- Controller*
- Gerente Administrativo
- Outro: _____

Planejamento Estratégico

6- A empresa possui Planejamento Estratégico?

- Sim
- Não

OBS: Caso a empresa não possui Planejamento Estratégico, responda as perguntas 20, 21, 22 e 23.

7- Quando a empresa desenvolveu o Planejamento Estratégico, para quantos anos foi feito?

- 5 anos
- 10 anos
- 15 anos
- 20 anos

8- Há quantos anos a empresa utiliza o Planejamento Estratégico?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- Mais de 5 anos

9- Em média quanto tempo levou para implantar a ferramenta?

- 1 a 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- Mais de 1 ano
- Mais de 2 anos

10- A implantação se deu por meio de profissionais internos ou por meio externo como consultoria, assessoria, e outros?

- Interno
- Externo

11- Com que frequência é feita a revisão do Planejamento Estratégico?

- Anualmente
- A cada 2 anos
- A cada 5 anos

12- Quais as dificuldades enfrentadas ao implantar o Planejamento Estratégico?

- A adaptação do ambiente empresarial
- Mudanças organizacionais aderindo a novas práticas
- Falta de profissionais capacitados
- Custo/Benefício
- Apoio por parte de todos os departamentos

13- Enumere de 1 a 4 as etapas que a empresa seguiu para elaboração do seu Planejamento Estratégico?

- Definição: visão, missão e negócio
- Análise do Ambiente Interno e Externo
- Análise Estratégia e Posicionamento
- Definição dos Objetivos Estratégicos

14- Existe alinhamento entre o Orçamento e o Planejamento Estratégico?

- Sim
- Não

15- Quais ferramentas são utilizadas para acompanhar o desempenho da estratégia?

- Plano de ações
- BSC
- PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir)

16- De que forma que a estratégia e as metas são comunicadas aos colaboradores?

- Reuniões setoriais com os gestores
- Murais e quadros expositores
- Por meio do departamento de gestão de pessoas
- Outra: _____

17- A empresa possui algum modelo de remuneração variável baseado no Planejamento Estratégico?

- Sim
- Não

18- Numa escala de 1 a 5, classifique a perspectiva que você considera mais importante para o alcance dos objetivos estratégicos. Considere 1 para o mais importante e 5 para o menos importante.

- Gestão de clientes
- Produto, mercado e imagem
- Organização, tecnologia e processos
- Gestão de pessoas
- Finanças

19- Quais os benefícios que a empresa obteve com a implantação do Planejamento Estratégico?

R:

20-Caso negativo, por qual motivo não é implantado?

- () Por desconhecimento da ferramenta
- () Dificuldade de implantação
- () Falta de profissionais capacitados
- () Inviabilidade do investimento
- () Por acreditar que não funcione

21- Com o auxílio do Planejamento Estratégico, você acredita que a empresa poderia tomar decisões mais eficazes e com agilidade?

- () Sim
- () Não

22- Se a empresa tivesse possibilidade de implantar o Planejamento Estratégico, qual seria a reação dos gestores?

- () Sentirem-se motivados pela nova ferramenta
- () Descréditos, afim de não acreditarem na eficiência da ferramenta
- () Sentirem-se desafiados tanto no âmbito profissional quanto no pessoal em busca de bons resultados
- () Outros: _____

23- Quais são as ferramentas utilizadas para gestão de longo prazo na empresa?

R: