

HORUS FACULDADES

Claudir Olípio Gräf

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL À GESTÃO
DAS EMPRESAS. UM ESTUDO APLICADO NAS INDÚSTRIAS DO SETOR
MOVELEIRO DO MUNICÍPIO DE GUARUJÁ DO SUL/SC.**

Pinhalzinho/SC

2009

CLAUDIR OLÍPIO GRÄF

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL À GESTÃO
DAS EMPRESAS. UM ESTUDO APLICADO NAS INDÚSTRIAS DO SETOR
MOVELEIRO DO MUNICÍPIO DE GUARUJÁ DO SUL/SC.**

Pesquisa apresentada, como condição parcial para
conclusão do curso de Administração pela Horus
Faculdades de Pinhalzinho – Santa Catarina.

Orientador: Prof. Msc. Heinrich Führ

Pinhalzinho/SC

2009

CLAUDIR OLÍPIO GRÄF

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL À GESTÃO
DAS EMPRESAS. UM ESTUDO APLICADO NAS INDÚSTRIAS DO SETOR
MOVELEIRO DO MUNICÍPIO DE GUARUJÁ DO SUL/SC.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do título de Bacharel em
Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Administração da Horus
Faculdades

Prof. Ms. Cesar Augusto Lunkes
Coordenador do Curso de Administração da Horus Faculdades

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

Presidente – Orientador: Prof. Ms. Heinrich Führ
Horus faculdades

Membro – Prof. Ms. Alex Fabiano Bertollo Santana
Horus faculdades

Membro – Prof. Ms. Marina Marta Grinwald Schwerz
Horus faculdades

Revisão ortográfica realizada em 05/11/2009 por: Renan Antonio Breancini - Graduado em:
Licenciatura plena em letras - língua portuguesa e respectivas literaturas – Unochapecó

AGRADECIMENTO

Inicialmente agradeço a Deus, por ter me dado o dom da vida e da sabedoria, projetando-me inúmeras vitórias durante esta jornada que se finda e por ter colocado em meu caminho pessoas tão maravilhosas que me apoiaram e me deram forças nesta caminhada. A minha família, meus pais, Romeu e Maria Gräf, meus irmãos Marlize, Alberto e Marleni, agradeço todo o apoio, carinho e incentivo que me deram durante esta jornada.

Ao meu orientador Heinrich Führ, pelo esforço dedicado ao meu trabalho sendo elemento fundamental para o desenvolvimento e sucesso deste trabalho. Por ter contribuído com o meu aprendizado e a evolução do conhecimento.

Aos professores que estiveram sempre presentes nos repassando seus conhecimentos no intuito de desenvolverem nosso conhecimento intelectual, sendo sempre prestativos, cumprindo seus papéis com muita competência e, com certeza também fazendo parte dessa conquista.

Aos proprietários das empresas entrevistadas por abrirem suas portas e me receber com entusiasmo, fornecendo todas as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo realizado, viabilizando minha pesquisa.

Em especial a Horus Faculdades, que me proporcionou a oportunidade de estar fazendo parte de seu corpo discente, contribuindo com meu crescimento intelectual, fazendo parte de minha vida durante o período em que estive cursando o terceiro grau, proporcionando-me momentos ímpares que com certeza foram fundamentais para minha carreira profissional.

Para muitos daqueles em que o mundo parece fora do controle, pouca coisa pode ser feita para mudar.

Mas, enquanto existir pelo menos um pouco que pode ser feito, precisa-se continuar fazendo.

RUSSEL L. ACKOFF

RESUMO

O presente trabalho contempla a importância do planejamento estratégico às organizações do século XXI, e relata um estudo de como está sendo trabalhada esta ferramenta de gestão nas indústrias moveleiras do município de Guarujá do Sul, Santa Catarina, se as empresas utilizam ou não, o que configura o objetivo geral deste estudo. Apresentando as ferramentas necessárias à elaboração de um planejamento estratégico, bem como um roteiro a ser seguido para elaborar um plano. Frequentemente os gestores acabam deixando de lado esta importante ferramenta, por não conhecer, ficando assim sem mesmo organizar algumas perspectivas para o futuro e acabam trabalhando anos sem ver resultados concretos enquanto enxergam alguns concorrentes crescer extraordinariamente. Para tanto o planejamento estratégico é um fator crucial para o sucesso de uma empresa, tendo em vista que ele proporciona uma visão futura das decisões que serão tomadas hoje, mostrando toda uma gama de fatores que poderão vir a ocorrer no futuro, baseado nas condições atuais da empresa e das oscilações do mercado. O estudo foi de caráter exploratório sendo caracterizado de forma quantitativa e descritiva, utilizando-se do método indutivo, sendo, para tanto, realizada uma pesquisa de campo, em todas as indústrias do setor moveleiro de Guarujá do Sul. Com a realização do estudo, pode-se salientar que as indústrias estudadas não possuem planejamento estratégico, o que isto está dificultando o crescimento das mesmas, sendo essencial, a implantação do mesmo, tendo em vista que elas terão uma série de benefícios se o implantarem, conseguindo obter um crescimento maior.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Gestores; Mercado; Empresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1.0: Plano tático e operacional decorrentes do planejamento estratégico.	20
Tabela 1.1: Políticas decorrentes da análise <i>SWOT</i>	33
Tabela 1.2: Balanced Scorecard	37
Tabela 1.3: Ciclo da administração estratégica	42
Tabela 1.4: Definição de análise SWOT	43
Tabela 1.5: Sugestão de fluxo do planejamento estratégico integrado ao <i>balanced scorecard</i>	46
Tabela 1.6: Fluxo das etapas de elaboração do planejamento estratégico.....	46
Tabela 1.7: Fatores de sucesso	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.0 – COM RELAÇÃO À CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA, TRATA-SE DE?.....	66
Gráfico 1.1 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.....	66
Gráfico 1.2 – IDADE DA EMPRESA	67
Gráfico 1.3 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	68
Gráfico 1.4 – LINHA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA.....	68
Gráfico 1.5 – FATORES QUE LEVARAM A CRIAÇÃO DA EMPRESA	69
Gráfico 1.6 – GÊNERO.....	71
Gráfico 1.7 – ESTADO CIVIL	71
Gráfico 1.8 – FAIXA ETÁRIA	72
Gráfico 1.9 – GRAU DE ESCOLARIDADE.....	73
Gráfico 2.0 – O PLANEJAMENTO É EFETUADO	74
Gráfico 2.1 – ÁREAS DE DIRECIONAMENTO DO PLANEJAMENTO.....	75
Gráfico 2.2 – É DEFINIDO O QUE QUER COM O PLANEJAMENTO	76
Gráfico 2.3 – DIFICULDADE ENCONTRADA PARA ELABORAR O PLANEJAMENTO	77
Gráfico 2.4 – BASES PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO	78
Gráfico 2.5 – IMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO EFETUADO.....	79
Gráfico 2.6 – POSSUI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	80
Gráfico 2.7 – CONHECIMENTO DE MERCADO ATUANTE.....	81
Gráfico 2.8 – POTENCIAL DE CRESCIMENTO DA EMPRESA.....	82
Gráfico 2.9 – AÇÕES PARA MAXIMIZAR O CRESCIMENTO	83
Gráfico 3.0 – PERSPECTIVAS FUTURAS DA EMPRESA.....	84
Gráfico 3.1 – COLOCAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO	84
Gráfico 3.2 – DIFERENCIAIS DA EMPRESA	85
Gráfico 3.3 – FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADAS...	86
Gráfico 3.4 – COMO MELHORAR O CONHECIMENTO NA ÁREA.....	87
Gráfico 3.5 – PREPARO DO GESTOR PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	88
Gráfico 3.6 – GESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.2 PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 PLANEJAMENTO	14
2.1.1 Origem	14
2.1.2 Conceito	15
2.1.3 Como elaborar um planejamento e com base em que fazê-lo	16
2.1.4 Dificuldades encontradas na elaboração de um planejamento	18
2.1.5 Tipos de Planejamento	19
2.1.5.1 Planejamento estratégico	21
2.1.5.2 Planejamento tático.....	21
2.1.5.3 Planejamento operacional.....	22
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.2.1 Elementos fundamentais do planejamento estratégico	25
2.2.1.1 Missão da empresa	26
2.2.1.2 Visão de negócio	27
2.2.1.3 Objetivos.....	27
2.2.1.4 Diagnóstico estratégico interno	29
2.2.1.5 Diagnóstico estratégico externo.....	30
2.2.1.6 Aplicando a análise <i>SWOT</i>	32
2.2.1.7 Abordagem estratégica genérica.....	33
2.2.2 Balanced Scorecard	35
2.2.3 Níveis estratégicos.....	37
2.2.3.1 Estratégia de nível empresarial.....	38
2.2.3.2 Estratégia no nível da unidade de negócio	39
2.2.3.3 Estratégia funcional.....	40
2.2.4 Passos para elaboração e acompanhamento.....	41
2.2.4.1 Preparação do plano estratégico	42
2.2.4.2 Implementação do plano estratégico	44
2.2.5 Roteiro para elaboração do planejamento estratégico.....	45
2.2.5.1 Formação da equipe e envolvimento da alta administração	47
2.2.5.2 Preparação do trabalho	48
2.2.5.3 Análise do ambiente externo e elaboração de cenários	49
2.2.5.4 Análise setorial e fatores de sucesso.....	50
2.2.5.5 Elaboração ou reavaliação da visão, da missão e dos valores	52
2.2.5.6 Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno	53
2.2.5.7 Determinação de objetivos e metas estratégicas.....	53
2.2.5.8 Escolha e elaboração de indicadores	54

2.2.5.9	Elaboração de um plano de implementação.	55
2.2.6	Dificuldades	56
2.2.6.1	Falhas antes do início da elaboração do planejamento estratégico	56
2.2.6.2	Falhas durante a elaboração do planejamento estratégico.....	57
2.2.6.3	Falhas durante a implementação do planejamento estratégico.....	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.2	MÉTODO	61
3.3	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	61
3.4	COLETA DE DADOS	62
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	63
3.6	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS/OBJETO DE PESQUISA	63
3.7	ASPECTOS ÉTICOS E/OU LIMITADORES DA PESQUISA.....	64
4	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA	65
4.1	PERFIL DA EMPRESA.....	65
4.2	PERFIL DOS EMPREENDEDORES.....	70
4.3	DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO	73
4.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS.....	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE	94
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO	95
	ANÉXOS	99
	ANEXO A: EMPRESAS REGISTRADAS NO SETOR DE TRIBUTOS DE GUARUJÁ DO SUL, EM 22 DE AGOSTO DE 2009.....	100

1 INTRODUÇÃO

No início, ao surgimento das primeiras indústrias, os negócios eram voltados ao atendimento das necessidades básicas dos consumidores. Sem haver concorrência, a administração era feita de forma simples, sem utilizar ferramentas de controle ou planejamento, pois, se o administrador conseguia produzir, sempre havia quem comprasse.

Com o passar dos anos, o conhecimento da população foi crescendo e começaram a surgir mais industriais, pois viam que era um ramo promissor e lucrativo, surgindo com isto a concorrência, que foi crescendo cada vez mais, surgindo também a necessidade de desenvolver ferramentas para auxiliar na administração. Começaram com isto os controles, que auxiliavam na tomada de decisão.

Nos dias atuais o planejamento dos processos tem assumido um papel crucial ao sucesso das empresas, “o planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los” (CHIAVENATO, 2003, P. 167). Vendo, o nível atual da concorrência que o mercado apresenta, sem um processo de planejamento e controle bem elaborado, a empresa torna-se obsoleta em pouco tempo e o mercado a exclui automaticamente.

Para tanto, em plena era do conhecimento, para uma organização, estar informada significa manter-se no mercado e, para que a informação possa trazer resultados significativos às empresas, é necessário que venha acompanhada de um conhecimento visionário e um excelente planejamento.

Para sua maior eficácia, o planejamento deve estar organizado de forma sucinta, clara e objetiva, sendo de fácil entendimento, para evitar desperdício de tempo na explanação do mesmo à equipe organizacional.

Para elaborar um bom planejamento, é necessário que se observe a organização em um pensamento sistêmico, avaliando métodos de produção, ambiente de trabalho, capacidade produtiva, absorção do mercado, logística economia da região em que se encontra inserido o mercado alvo, ambientes macroeconômicos, dentre demais fatores que possam vir a influenciar direta ou indiretamente no transcorrer do planejamento feito.

Um planejamento bem organizado precisa de metas claras, estar escrito para não cair no esquecimento e, principalmente, apresentar alternativas para todas as possíveis ameaças

que venham a ocorrer à sua efetiva implantação, para que não seja necessário, a cada empecilho, organizar novamente o todo.

Para Chiavenato (2003, p. 173),

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisão sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Para tanto o planejamento baseia-se na programação de todas as ações a serem desenvolvidas, tanto na produção, quanto na administração, dentro da organização, ou em sua atuação na sociedade. Programação esta que deve antever situações, para que quando estas venham a ocorrer, sejam de fácil resolução e que assim sejam tomadas as melhores decisões à empresa.

Como qualquer obra que é readaptada à realidade, o planejamento também não foge disso, ele deve ser revisto periodicamente, para ser adaptado às realidades do mercado, da tecnologia e aos novos cenários que se apresentam, para não tornar-se uma ferramenta obsoleta na empresa.

Observando a real situação da gestão estratégica das organizações, foi realizado um estudo para avaliar a influência da gestão estratégica no sucesso das micro e pequenas empresas do setor moveleiro, como referencia utilizou por base, as indústrias do município de Guarujá do Sul, que foram avaliadas e posteriormente propostas a administração pública algumas ações para mobilizar o empresariado e demonstrar da importância da utilização desta ferramenta.

1.1 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a alta mortalidade de empresas, citada por Pacheco (2009), na seção 2.1.5.1, a presente pesquisa visa à elaboração de um estudo, focando o papel da gestão estratégica na consolidação e perpetuação da empresa no mercado.

Portanto, apresentam-se estudos que poderão ser aprofundados por gestores, estrategistas e demais profissionais da área, para implantar em suas empresas e avaliar a real necessidade de se trabalhar com o planejamento estratégico, bem como apresentar os

resultados que esta ferramenta trás para as empresas, facilitando a tomada de decisão. Sendo que a gestão estratégica tem um papel importante no gerenciamento e fixação da empresa no mercado, ela norteia as ações executivas, dando um melhor embasamento ao foco da empresa, visa a formulação de hipóteses para cada fato que possa vir a ocorrer na empresa, facilitando uma ação rápida dos executivos, quando surgir algum imprevisto na empresa, evitando perda de tempo e diminuindo os riscos de uma tomada de decisão errada.

Apresentar um estudo aprofundado visando sua importância para as micro e pequenas empresas, contribuindo na elaboração de uma viabilização de negócios, expansão da empresa, dentre outros, sendo focado especialmente no ramo moveleiro, que se percebe apresentar uma carência muito grande de estudos nesta área.

Outro ponto que será observado é a capacidade das empresas em gerir os negócios para o futuro, colaborando com a direção, na tomada de decisão, visando à perpetuação da mesma.

Na utilização do planejamento estratégico, uma empresa ganha em competitividade, lucratividade e desempenho no mercado em que atua. Pelo fato de estar ciente de sua capacidade e possuir informações necessárias para reagir com agilidade a cada empecilho que surge. Estando preparada para enfrentar as ações dos concorrentes e conhecendo suas forças e fraquezas com intuito de tomar a melhor decisão.

1.2 PROBLEMA

Está faltando planejamento estratégico nas indústrias do ramo moveleiro de Guarujá do Sul?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar se as indústrias moveleiras guarujaenses possuem planejamento estratégico, verificando as formas que utilizam para gerir o planejamento estratégico, se assim o possuem.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar e caracterizar as empresas;
- Verificar se as empresas possuem ou não planejamento estratégico;
- Avaliar os fatores restritivos do não uso desta ferramenta de gestão;
- Diagnosticar as formas de gestão do planejamento estratégico, utilizadas pelas empresas;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Trata-se de uma importante ferramenta de gestão, que vem a nortear as ações dos gestores e facilita à tomada de decisão. Para entender melhor o conceito de planejamento, é necessário que se faça uma revisão histórica da origem do mesmo, onde foi implantado inicialmente e quais foram os primeiros povos a utilizá-lo.

2.1.1 Origem

Iniciado nas antigas civilizações, não há conhecimento exato de quando o planejamento teve origem, o que pode ser afirmado, é que suas primeiras aplicações foram nas artes militares, como forma de organizar as tropas, para estar à frente das movimentações do inimigo. Era usado para estudar o inimigo, conhecer suas movimentações, pontos fortes, pontos fracos e administrar os soldados disponíveis da melhor maneira para aproveitar as oportunidades que o inimigo deixava, enfraquecendo-o em ataques surpresa, podendo assim economizar forças nas batalhas frente a frente.

Observando a história, percebe-se que o planejamento vem acompanhando a administração desde seu início, segundo Barros Neto (2001), o maior feito histórico da humanidade realizado até hoje, representa a grandiosidade que o planejamento traz para uma organização, como as pirâmides do Egito, que exigiram de muito planejamento para serem construídas. Segundo o autor supracitado, esta definição em sua forma geométrica, teve ligação a hierarquização das organizações da época, bem como para à execução do projeto, sendo feito de forma lenta, porém de uma precisão incrível, e isto se comprova por se manterem estáveis até hoje.

Com o passar dos anos o planejamento foi evoluindo, passando a ser aplicado em todos os segmentos da civilização contemporânea, qualquer ação efetuada ou decisões tomada sem um prévio planejamento, está sujeito ao fracasso.

Desafiados a cada dia para algo novo, segundo Oliveira (2008, p. 158).

A manutenção do mesmo plano de ações durante longo período de tempo não provoca impactos favoráveis sobre a empresa uma vez que seus objetivos passam a ser estáticos, o que pode redundar em conseqüências indesejáveis em termos de sua dinâmica de operação.

O autor supracitado afirma, para não cairmos nesta redundância é preciso inovar, pensar algo novo e diferente, que resulte em novas conquistas. No entanto, isto exige, novas idéias para organizar e planejar, para conseguir a maximização dos resultados, na busca de evitar dispêndios financeiros desnecessários, baixando com isto os altos de tomada de decisões equivocadas e mal calculadas.

É neste contexto que o planejamento toma um importante papel à sobrevivência das empresas, pois se trata de uma ferramenta com a qual, se pode medir riscos, calcular imprevistos e organizar alternativas para solucionar os empecilhos que venham a atrapalhar o crescimento da empresa. É necessário, porém, que se revejam os conceitos periodicamente para não fazer do planejamento uma ferramenta obsoleta e que acabe atrapalhando o desempenho da empresa perante o mercado.

2.1.2 Conceito

O planejamento constitui uma forma de orientar atividades futuras almejando alcançar os objetivos propostos. Ele faz uma leitura da realidade, uma avaliação da situação e define qual o melhor procedimento ou caminho a ser tomado. “O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro” (MAXIMIANO, 2008, P. 79). Relações estas que vem cada vez mais sendo utilizado pelas empresas na busca de manter-se no mercado.

As relações com o futuro vem trazendo para as empresas fortes impactos e, tem por objetivo, promover ações que possam trazer mudanças, em relação a atual situação das empresa, que se hoje são sucesso, graças ao fato de terem tomado algumas decisões no passado, e ao observar a realidade de algumas empresas percebe-se na condição atual da mesma, a capacidade que tiveram de planejar no passado.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre

as variáveis e fatores, de modo que possa exercer uma influência (OLIVEIRA, 2008, p. 04).

O planejamento deve ser detalhado, informando: o que fazer, quem vai fazer, onde vai fazer. É um conjunto de informações que deve ser passado aos executores, ou seja, deve-se deixar bem claro a todos os integrantes da organização.

Nesta ferramenta utilizada pela administração, devem sempre estar bem claros os objetivos que se quer alcançar. Não deve ainda ser algo estático, rígido, mas sim flexíveis quando diz respeito à revisão e melhoramento do planejamento.

Planejar constitui um processo contínuo no qual os objetivos estão sempre se renovando ou sendo atualizados conforme são alcançados ou parcialmente alcançados. Caso não se obtenha o sucesso desejado, deve-se reavaliar os objetivos para definir se são realmente exequíveis e, conforme for, reiniciar ou adequar o planejamento (BARROS NETO, 2001, p. 88).

Cabe ao gestor definir as formas de avaliação do planejamento, bem como definir medidas a ser tomadas no momento de melhorar e aprimorar o mesmo. Oliveira (2008, p. 5), define melhor a forma de que um planejamento deve tomar dentro de uma organização para ter êxito, quando salienta que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Esta definição nos traz uma noção da abrangência do planejamento, que engloba toda a empresa, definindo as ações que a administração deverá tomar para que possa chegar a um ponto estimado pela mesma.

2.1.3 Como elaborar um planejamento e com base em que fazê-lo

Segundo Oliveira (2008, p. 283), o planejamento, advém do: “resultado de uma decisão administrativa gerada por uma análise interna da empresa e seu ambiente, pelo

estabelecimento de objetivos gerais e específicos, pela formulação de estratégias e políticas e pela quantificação de toda a sorte de recursos necessários”.

Segundo o autor, para que um bom planejamento tenha a eficácia esperada, é necessário que ele seja muito bem organizado, sendo elaborado por pessoas que entendam do negócio e da formulação de um planejamento. É preciso conhecer os riscos que a empresa pode enfrentar, saber onde pode-se trabalhar com aspirações mais arrojadas e onde a empresa deve seguir modestamente. Porém, na elaboração de um bom planejamento, nem sempre os riscos são calculáveis, muitas vezes as incertezas tomam conta do ambiente e para termos uma melhor capacidade de contornar estas incertezas, é necessário que se tenha bem claro alguns tópicos básicos que norteiam o planejamento:

- **Missão:** é a razão de ser de uma empresa, porquê a empresa está no mercado, é muito importante, pois, direciona o trabalho e estimula a equipe. Segundo Chiavenato (2008, p. 142):

O empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões diferentes: para prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes, expressar criatividade e inovação ou investir a poupança em um negócio rentável.

- **Visão:** especifica o futuro, o que a empresa quer ser e aonde ela quer chegar, ajuda na definição de meios para se alcançar o que foi estimado. Ainda, segundo Chiavenato (2008, p. 146):

O empreendedor não deve tocar seu negócio a esmo, ao sabor dos ventos. É preciso ter um direcionamento, uma idéia de futuro, quase um sonho a ser realizado e transformado em um empreendimento saudável e bem sucedido. Para tanto é preciso enxergar longe, rumo ao futuro pretendido.

- **Foco:** é o direcionamento das ações voltadas a um único destino, define aonde a empresa quer ir, unindo as equipes para um único objetivo, rumo ao ponto estimado.

Após a definição dessas três importantes ferramentas a serem utilizadas no planejamento, é preciso saber o que se pretende planejar, qual é a real necessidade da empresa em relação ao planejamento. Detectada a necessidade, busca se fazer um embasamento em torno do tipo de planejamento ideal para suprir a empresa no momento, dentre esses tipos estão: o planejamento estratégico, tático e operacional. É de grande valia saber qual o tipo a ser usado, pois não vale a pena perder momentos importantes discutindo estratégias de vendas

ou de capitalização do fluxo de caixa, quando a real necessidade está no operacional, na linha de produção que está desenvolvendo produtos de qualidade inferior à esperada.

Para facilitar a elaboração de um planejamento, é recomendado que ele seja dividido em partes, facilitando assim ser focalizado cada ponto específico do referido planejamento. Estas partes citadas por Oliveira (2008, p. 14), podem ser compostas de:

- Planejamento dos fins: busca-se visualizar o futuro da empresa, onde ela deseja estar futuramente, ao decorrer certo período de tempo, sendo definido detalhadamente através da missão, da visão, dos propósitos e objetivos, dos desafios e das metas a serem alcançados;
- Planejamento dos meios: nesta etapa, são definidas as formas que o planejamento dos fins vai ser alcançado, como operacionalizar os produtos e os processos para chegar ao futuro desejado;
- Planejamento organizacional: busca direcionar a organização para os meios propostos, podendo, por exemplo, ser separados os processos em unidades estratégicas de negócios;
- Planejamento dos recursos: trata do direcionamento dos recursos disponíveis (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais) para que os processos possam ter uma maior eficiência e sejam aproveitados da melhor forma;
- Planejamento da implantação e do controle: nesta etapa, são estudadas forma de implantação do planejamento e avaliação do desempenho.

2.1.4 Dificuldades encontradas na elaboração de um planejamento

Para se trabalhar com planejamento, é necessário que haja uma pessoa, capaz de elaborar um planejamento adequado à empresa. É necessário alguém que tenha um bom conhecimento interno, mas é de fundamental importância que o elaborador do planejamento conheça o lado externo da empresa, o que o mercado demanda, as ações governamentais e econômicas, tendo conhecimento prático e teórico na formulação do planejamento.

No momento que se elabora ações para desenvolver uma empresa, é necessário que se tenha bem claro do que se pretende alcançar com a implementação, conhecendo os pontos fortes e os pontos fracos da organização para que possa ser trabalhado mais, com ações que a empresa tenha uma maior identificação.

Depois de elaborado, o que se pretende com a implementação do planejamento, é preciso organizar um plano de ações para buscar os objetivos elencados. Respondendo questões básicas é possível elaborar um bom plano de ações, sendo as seguintes: o que? Como? Quando? Onde? Quem? Para que? O planejamento deverá ser implementado.

Não importa qual o setor ou departamento que este planejamento irá atingir o que realmente tem relevância à organização é se ele trará resultados positivos ou não.

O que muitas vezes acontece, é que após a elaboração do mesmo, a organização encontra dificuldades para implantá-lo, isto se dá em razão da resistência de muitas pessoas perante as inovações, acreditam que os métodos já utilizados são bons, e que o novo não trará os resultados esperados pelo planejamento, e não percebem que os cenários mudaram e que se não houver uma adequação a empresa tornar-se à obsoleta, perdendo competitividade e gradativamente caindo fora do mercado.

Nada mais gratificante para uma empresa do que a implementação de algo, quando a equipe está motivada e é cooperativa com as medidas a serem tomadas, pois, além de ser menos dispendioso para quem esta implementando a mudança, os resultados são fantásticos, muitas vezes até maiores do que o esperado.

2.1.5 Tipos de Planejamento

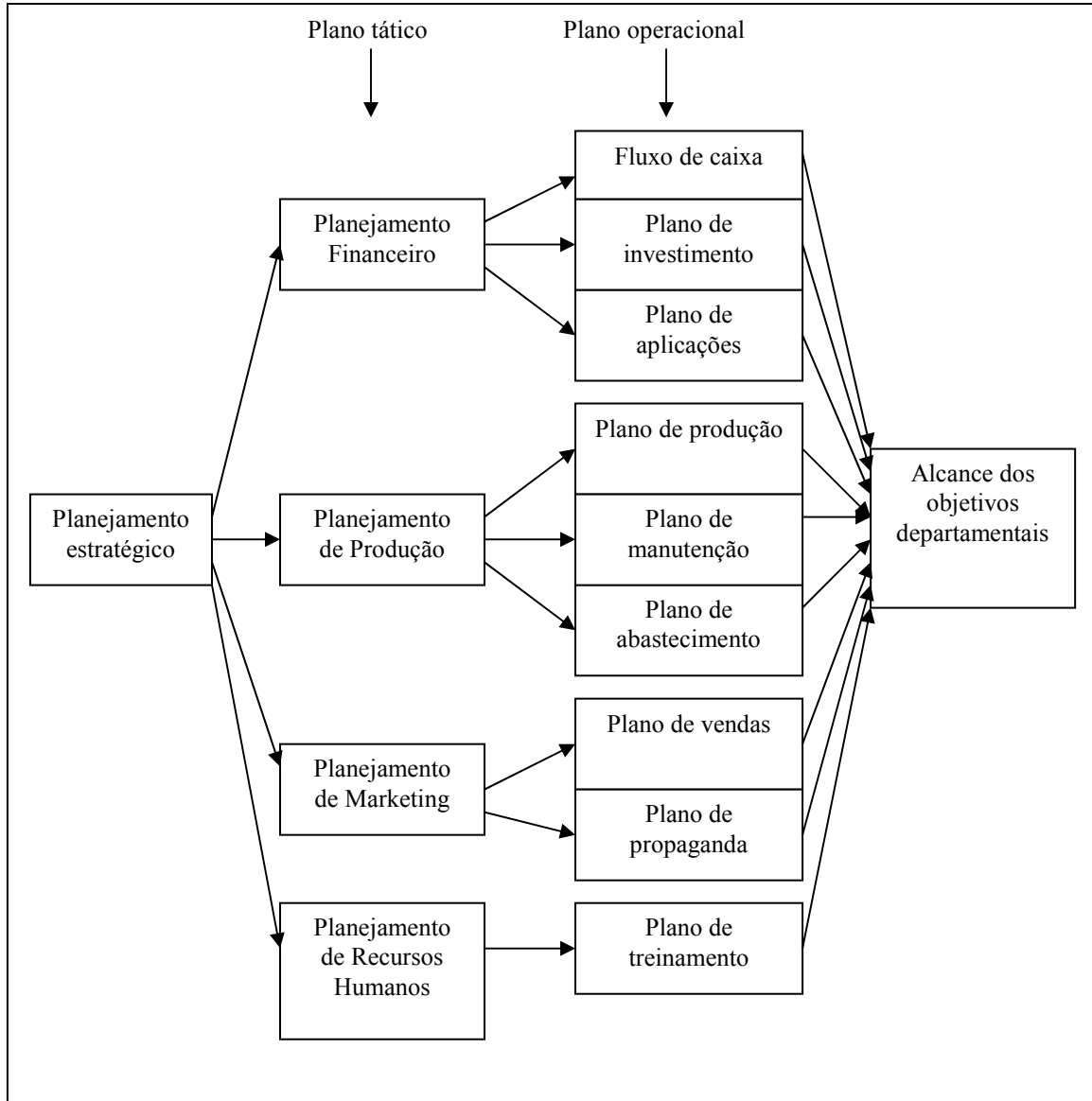
O planejamento é constituído de três tipos básicos, que desenvolvem trabalhos diferentes, mas são relacionados entre si e necessitam de sinergia para que possam produzir os resultados esperados. Estes três tipos são: planejamento estratégico, de nível gerencial, tático que trabalha no nível intermediário e operacional que, desenvolve estudos com relação a operacionalização da produção e dos processos produtivos.

Definindo melhor os três tipos de planejamento, Oliveira (2008, P. 17), coloca resumidamente que:

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Para ajudar no entendimento da aplicação deste conceito, apresenta-se na tabela 1.0, a esquematização das funções do planejamento tático e operacional, decorrentes do planejamento estratégico apresentado.

Tabela 1.0: Plano tático e operacional decorrentes do planejamento estratégico.



Fonte: CHIAVENATO, 2003.

Observando o quadro acima, pode-se dizer que do planejamento estratégico, surgem várias ramificações, que definem cada setor da empresa, sendo estas o planejamento tático, definidas por Chiavenato na tabela 1.0, como sendo quatro, porém varia de acordo com a estruturação da empresa, podendo ser definidos vários outros setores, como: organizacional e mercadológico.

Em seqüência vem o planejamento operacional, que é nada mais que a departamentalização e a operacionalização do planejamento tático. Que por sua vez, subdivide cada departamento tático, definindo como ele vai ser posto em operação dentro da empresa.

2.1.5.1 Planejamento estratégico

É desenvolvido de modo global, normalmente realizado pelos níveis Hierárquicos mais altos da empresa, tem por objetivo dar um foco à empresa, pois trata de organizar ações para definir aonde a empresa quer estar e como ela quer ser vista no mercado em determinado período.

Oliveira (2008, p. 17), define o planejamento estratégico como sendo:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na seção 2 deste capítulo, será apresentado um estudo mais aprofundado do que deve ser levado em conta no momento de se formular um planejamento estratégico e um passo a passo para formular um, pois, observa-se que existem muitas empresas que acreditam ter um planejamento estratégico, mas, se possuem, qual o motivo de 64,06% das empresas catarinenses falirem nos primeiros cinco anos de funcionamento (PACHECO, 2009).

2.1.5.2 Planejamento tático

Tem por finalidade operacionalizar o planejamento estratégico, pois trabalha com a otimização de setores distintos de empresa, mas em nível gerencial. Para ser mais claros, ele trabalha com a organização do setor financeiro, de produção, de recursos humanos, de marketing, dentre outros departamentos que venham a ser criados dentro da empresa, e tem a função de organizar estes departamentos, para que possam ser alcançados os objetivos, propostos pelo planejamento estratégico, que foi definido pela alta direção.

O Planejamento tático fica assim definido por Oliveira (2008, p. 19), “É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

Ao se definir o planejamento tático, devem ser tomados alguns cuidados, com relação ao processo produtivo, pois, deve ser observado para que este setor tenha os investimentos necessários, caso seja determinada a expansão produtiva e das vendas da empresa na definição do planejamento estratégico. Já segundo a definição que Chiavenato (2003, p. 257), nos mostra, o planejamento tático é:

O planejamento concebido para uma unidade organizacional, como departamento ou divisão, subsidiária ou equipe multifuncional. Trabalha com a decomposição dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Em geral, deve estar atrelado de alguma forma ao planejamento estratégico da organização e focaliza o médio prazo, como o exercício fiscal ou anual da organização... Tem por finalidade a utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente estabelecidos para a unidade em questão. Está voltado para as atividades-meios da organização.

Através desta definição percebe-se a importância deste tipo de planejamento, pois é ele quem dá um direcionamento ao planejamento estratégico, subdividindo as tarefas por setores e definindo a responsabilidade de cada um destas setores.

2.1.5.3 Planejamento operacional

Trata-se da operacionalização do planejamento tático, ou seja, passar o planejamento tático para o papel, organizando a forma que dele deve ser trabalhado dentro da empresa, para que tenha êxito e possa trazer os resultados esperados pela empresa, sendo assim definido por Oliveira (2008, p. 19), “É a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Para valer-se de êxito, esta operacionalização deve ser organizada de forma que sejam observados todos os fatores que interferem na sua implementação. Segundo Oliveira (2008, p. 20):

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os:

- Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Procedimentos básicos a serem adotados;
- Resultados finais esperados;
- Prazos estabelecidos; e
- Responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional deve ser detalhado separadamente, ou seja, a cada processo diferente a ser realizado, deve haver um novo plano, isto facilita o desenvolvimento do mesmo e sua operacionalização, pois normalmente quem vai por em ação o plano operacional, não possui todo o conhecimento técnico de quem realizou o plano, observando isto, a pessoa que organizar o plano deve ter o entendimento de descrevê-lo de forma simples e bem detalhada.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser definido como sendo o diferencial que a empresa ira desenvolver para alcançar seus objetivos, sendo assim, diferente dos concorrentes, na busca de melhorar ou manter sua atuação no mercado. Chiavenato (2003, p. 257), define o mesmo da seguinte forma:

Planejamento estratégico: é o planejamento concebido para a organização como uma totalidade. Em geral, parte de cima para baixo, envolve a organização como um sistema integrado e é focado no longo prazo. Seu horizonte temporal pode chegar até 5 ou 10 anos, dependendo da natureza e dos objetivos que pretende alcançar. Em geral, é de responsabilidade da cúpula da organização, podendo congrega a participação envolvente de todos os demais níveis organizacionais. Está voltada para as atividades-fins da organização.

Desta forma, uma organização é direcionada ao futuro através das definições que o planejamento estratégico faz, sendo muito difícil visualizar como uma empresa pode gerir seu desenvolvimento sem utilizar esta ferramenta de gestão, pois é através dela que são definidas as posições que a empresa pretende alcançar no futuro, os mercados que ela pretende atuar e de que forma ela quer ser vista pelo mercado que conquistou no decorrer dos anos. Para Las Casas (2007, p. 12),

Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da visão estratégica de uma empresa as mutantes oportunidades de

mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos. Este aspecto da definição revela importante componente da estratégia, uma vez que o administrador deve procurar nas mudanças a chave para o sucesso, considerando-se determinado nível de recursos.

No entanto, para que estas mudanças possam ser concretizadas, é necessário que se inicie com o interesse de mudar da cúpula da empresa e, para se desenvolver um planejamento estratégico é necessário trabalhar estas mudanças com todos os níveis hierárquicos da empresa, pelo fato de se estudar a fundo a real necessidade de cada setor e o que cada um precisa para que a organização possa ter êxito com seu planejamento estratégico.

Sobre isto observa-se que o planejamento estratégico envolve toda a organização, interagindo todos os setores no mesmo foco que é apresentado pelo próprio planejamento. Casarotto Filho (2009, p. 22), cita que “o planejamento estratégico é um processo administrativo que envolve várias dimensões. Em empresas de grande porte pode assumir grande número de etapas”, para isto, Chiavenato (2008, p. 153), define as seguintes etapas a serem seguidas para formular o mesmo:

A formulação da estratégia empresarial é feita por várias diferentes análises, que envolvem:

- A definição da missão, visão, valores e objetivos globais: são os ingredientes iniciais e lhe dão base para guiar o negócio;
- Os fatores internos da empresa: é a análise interna da empresa, que detecta as forças e potencialidades, bem como suas fraquezas e fragilidades;
- Os fatores externos do mercado: é a chamada análise ambiental, pode ser feita através de uma pesquisa de mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle;
- A compatibilização adequada: a visão interna da empresa e a visão externa do ambiente fornecem uma ideia de como adequar e ajustar a empresa, as oportunidades que aparecem no mercado, bem como escapar ou isolar-se das ameaças ambientais;
- A formulação da estratégia: procura-se o melhor caminho para alcançar os objetivos globais para aproveitar ao máximo as forças internas e as oportunidades externas e neutralizar as fraquezas internas e as ameaças externas;
- A implementação da estratégia: inicia-se o processo de ação pelas pessoas que tocam o empreendimento. Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre de sua implementação;
- A avaliação da estratégia: consiste em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessárias para adequá-la as mudanças que acontecem no meio do caminho.

Através destes fatores, é que a empresa consegue delimitar seu planejamento estratégico, dando rumo às ações que levarão a empresa a um ponto estimado em seu futuro. Através da definição do planejamento estratégico, a empresa consegue se colocar no mercado, de modo a manter-se nele e conquistar um crescimento gradativo.

No entanto a formulação do planejamento estratégico, exige um conhecimento amplo do mercado, das potencialidades da empresa e das tendências com relação a tecnologia, mercado consumidor e processos produtivos.

Definindo melhor, Certo (2005, p. 69), coloca que “formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances da organização atingir suas metas”.

Desta forma o planejamento estratégico poderá ser elaborado através de uma análise do histórico da empresa, o que facilitará a visão de como a empresa vem atuando e quais os pontos mais fracos que devem ser trabalhados com maior cuidado para que a mesma possa chegar ao objetivo de forma consistente, sem manter os erros que vinha cometendo até então.

No caso de elaborar um planejamento estratégico num plano de negócios, à implantação de uma empresa, na qual não se tem dados históricos da realidade da mesma para comparar, para isto, deve-se buscar analisar dados através de uma pesquisa de mercado, que apresente a realidade dos concorrentes, para isso, elaborar uma estratégia diferenciada.

2.2.1 Elementos fundamentais do planejamento estratégico

Antes de definir passo a passo como elaborar um planejamento estratégico, serão elencados os elementos fundamentais para sua elaboração.

Os elementos fundamentais, como o nome já diz são fundamentais na elaboração do mesmo, pois definem qual a situação real da empresa, onde ela está situada no mercado e como o mercado esta no momento, se vai ou não aceitar uma estratégia nova, e quais os diferenciais que a empresa deverá ter para que seja aceita pelo mercado.

Deve ser elaborada uma junção de todos os elementos, pois segundo Oliveira (2008. p. 43) eles devem “verificar todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa”, detalhando as dificuldades que a empresa poderá enfrentar no mercado em que está inserida.

Estes elementos necessários para se elaborar um planejamento estratégico são sete e, serão definidos separadamente a seguir para o melhor entendimento de cada um deles.

2.2.1.1 Missão da empresa

A missão da empresa tem por finalidade definir qual o motivo da existência da mesma, porquê ela foi criada, e qual os anseios de seus fundadores. Oliveira (2008, p. 107), refere-se a missão como sendo:

Missão é a razão de ser da empresa. Determina qual o negócio da empresa, por que ela existe, em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se no futuro... É a forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.

No entanto é ela quem norteia as ações a serem tomadas pelos gestores, dá uma direção e organiza a empresa para um determinado futuro estimado, normalmente esta missão é voltada ao mercado, mas nada impede da empresa focar a qualidade de vida oferecida aos seus colaboradores ou até mesmo dar uma previsão da lucratividade.

De forma que, Sertek (2007, p. 53), a define como sendo “O propósito da organização [...] é responder o que a empresa faz, para quem faz, como faz, quais são seus diferenciais e por que faz”.

Para tanto a formulação da missão de uma organização deve dar uma direção e um foco para a mesma. Chiavenato (2008, p. 142), salienta que “A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio”.

Com o foco direcionado à sociedade, a empresa automaticamente desenvolve mecanismos que a levam a seus clientes, que possuem todo o poder de barganha para aprovar ou reprovar os produtos que são lançados e conseqüentemente propiciar o crescimento da empresa.

Para ser compreendida com facilidade, a missão da empresa deve estar escrita de forma clara e objetiva, oferecendo assim uma melhor interpretação, tanto dos clientes como também dos colaboradores, que precisam compreendê-la para que todos possam seguir suas orientações tornando a empresa uma “locomotiva”, onde todos trabalhem em uma única direção.

2.2.1.2 Visão de negócio

Na visão da empresa, são definidos os propósitos dela, onde quer chegar e qual seu posicionamento no mercado em que atua, bem como qual seu ideal perante o negócio. Saloner, Shepard e Podolny (2003, p. 17), descrevem a visão do seguinte modo:

Para desenvolver uma estratégia com uma lógica interna coerente, o estrategista precisa entender para onde a empresa ou a indústria estão se dirigindo. O gerente geral deve ter algum senso sobre trajetórias estratégicas, ações prováveis dos concorrentes, e surgimento de oportunidades de mercado. [...] Devido a essa necessidade, de se prever o que os acontecimentos reservam, e o papel que a empresa tem na construção do futuro, para sua vantagem própria, o termo “visão” é muito usado para descrever o plano do estrategista de fechar lacunas entre a realidade presente e o futuro em potencial.

Percebe-se, no entanto, que a visão vem não somente para organizar as ações que a empresa esteja desenvolvendo, mas também para nortear o planejamento futuro e visar as medidas a serem tomadas para minimizar as ações dos concorrentes e as possíveis variáveis que este pode trazer para a empresa.

Já Chiavenato (2008, p. 146), define visão como sendo: “a imagem que o empreendedor tem a respeito do futuro do seu negócio. É o que ele pretende que o negócio seja dentro de certo horizonte de tempo”, e através desta definição pode-se colocar que a visão traça o rumo da empresa na visão do administrador e ela é responsável pela agressividade da empresa no mercado, pelo fato de ser ela que orienta as ações a serem tomadas para alcançar o futuro almejado.

2.2.1.3 Objetivos

Para que uma organização possa tomar decisões sobre as ações a serem desenvolvidas, ela precisa saber para onde está indo e aonde quer chegar, para isto são definidos os objetivos, que norteiam o rumo da empresa. Para Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 55), os objetivos “são intenções gerais futuras às quais a organização direciona seus esforços e energias”. Intenções estas que devem ser avaliadas se realmente tem a possibilidade de serem

implantadas, pois de nada vale definir um objetivo se ele não poderá ser realizado no tempo esperado ou nas condições ambientais que a empresa se apresenta.

No momento de tomar uma decisão há inúmeros fatores que devem ser levados em conta para que o gestor não assuma compromissos que não poderá honrar, no entanto estes fatores serão identificados no decorrer deste trabalho.

Para Oliveira (2008, p. 141), que define o estabelecimento dos objetivos, como sendo o primeiro passo a ser descrito em um planejamento estratégico, conceituando-os da seguinte forma: “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado do futuro que o executivo pretende alcançar”. Estão muito relacionados com o que o executivo pretende com sua empresa, aonde que ele quer chegar, quais seus anseios para com a empresa, sedo relacionados a realidade e as tendências do mercado.

Um objetivo é definido para nortear ações e possui uma importância muito grande dentro de uma organização, pois é através dele que o executivo vai delinear suas decisões buscando melhorá-lo continuamente.

Seguindo a idéia de Oliveira (2008, p. 145), ele afirma que:

Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras, devem ter significados concretos para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua. [...] uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles

Sem que o executivo perceba, ele muitas vezes acaba desviando suas ações dos objetivos propostos, ainda segundo Oliveira (2008), em empresas que possuem vários executivos, é normal encontrar divergências nos objetivos, o que acaba acarretando em desperdícios de tempo e muitas vezes até conflitos internos, pelos objetivos não serem os mesmos.

Estas divergências encontradas se devem a falta de definição dos objetivos, e assim cada executivo os define de modo que achar mais conveniente. Porém muitas vezes pode não ser o melhor à empresa.

Para evitar estas dificuldades, recomenda-se que a organização tenha bem definido o que almeja ao futuro e como pretende chegar lá, para que todos possam trabalhar em sincronia, trazendo inúmeros benefícios à empresa.

2.2.1.4 Diagnóstico estratégico interno

Embora seja aparentemente fácil de ser diagnosticado, o setor interno da empresa exige muitos cuidados, pois, trata-se de um setor que, se bem organizado, pode fazer uma grande diferença nos resultados finais. Para Oliveira (2008, p. 81),

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 devem ser determinados, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

Esta análise terá por base, dados coletados dentro da empresa, que serão processados com a ajuda de algumas ferramentas, para poder serem implantadas as medidas necessárias para que a empresa venha a crescer e obter os resultados desejados. No entanto estes dados são decorrentes da avaliação dos recursos que a empresa dispõe:

Recursos financeiros (quantidade, tipo, capacidade de ampliação), recursos humanos (quantidade, escolaridade, lealdade, dedicação, espírito de equipe), recursos tecnológicos (capacidade, qualidade, confiabilidade) e recursos materiais (acesso a insumos, controle de qualidade, multiplicidade de fontes). Essa avaliação nos permite comparar os recursos de que dispomos com o que o mercado quer (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2007, p. 51).

Com esta avaliação será permitido mensurar qual a situação da empresa, qual a capacidade interna da mesma para atender o mercado. Sendo que o setor interno da empresa deve estar acompanhado por três critérios fundamentais, para verificar as estratégias a serem tomadas pela empresa. Sendo eles:

- Inovação: é essencial para se ter um diferencial perante a concorrência, podendo ser tanto em produtos como em organização de processos, *marketing* e treinamento de colaboradores, ela demonstra que a empresa busca estar atualizada e passa com isso confiança aos clientes que buscam diferenciar os produtos que consomem.
- Diversificação: deve ser observado muito pelo fato de interferir diretamente no desempenho da empresa, pois segundo Saloner, Shepard E Podolny (2003), existem estudos que se contradizem com relação à viabilidade em trabalhar com a diversificação da organização. Onde que alguns autores afirmam que ela desvia o foco da empresa e dificulta o planejamento, por trabalhar com vários ramos, mas segundo os autores supracitados, há outros

autores que afirmam ser uma estratégia de mercado para fortalecer a empresa no mercado, pois, quando um setor não apresenta retorno, o outro sustenta a organização.

- Internacionalização: esta estratégia trata da manutenção do mix de produtos e de processos, buscando expandir as vendas de âmbito internacional, para Chiavenato (2008, p. 187), “Embora o processo seja lento e, geralmente, ariscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante às empresas de maior porte, pela atual situação dos sistemas logísticos e de comunicação, em âmbito nacional e internacional”. Tendo em vista que a internacionalização envolve altos custos, acaba tornando difícil para uma empresa de pequeno porte buscar expandir seus negócios neste âmbito.

2.2.1.5 Diagnóstico estratégico externo

O diagnóstico dos fatores externos da empresa é o mais difícil de ser realizado pelo fato de trabalhar com variáveis situações em que não há possibilidade de ter algum controle, pois os fatores externos são regidos pelo mercado, muitas vezes até fica difícil se obter alguma informação de como está o mercado que consome os produtos, saber se os clientes estão comprando mais dos concorrentes ou estão deixando de comprar? Mudaram de classe social e não querem ou não podem consumir o produto, ou se é o produto que se tornou obsoleto no mercado:

Fatores externos podem resultar em duas alternativas para a empresa: oportunidades e ameaças. A primeira ocorre quando forças ambientais incontroláveis trouxeram a empresa vantagens competitivas perante os concorrentes; já a segunda, ocorre quando forças ambientais incontroláveis trouxeram a empresa desvantagens competitivas. Exemplo de variáveis incontroláveis: economia, tecnologia, legislação, cultura, política e governo (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2007, p. 50).

Para tanto a empresa deve buscar manter-se atualizado sobre estes fatores, Chiavenato (2008, p. 153), em sua obra coloca o seguinte:

Os fatores externos do mercado: é a chamada análise ambiental, que focaliza as oportunidades e as ameaças do ambiente; pode ser feita por meio de uma pesquisa do mercado para identificar os fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle; o empreendedor deve sempre buscar informações sobre os fatores externos em revistas especializadas, publicações do IBGE ou do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) ou ainda em diversas fontes, como a internet.

Muitas vezes os questionamentos anteriormente colocados são difíceis de serem respondidos, por este motivo, devem estar sempre atentos ao que o mercado está oferecendo, manter controles de como ele está reagindo às mudanças propostas.

Segundo Oliveira (2008. p. 71):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em torno de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição, produtos *versus* mercados, desejada no futuro.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

As oportunidades e as ameaças, que serão definidas melhor na seção 2.2.1.6, e devem estar muito bem claras ao executivo, para que possa usufruir delas no momento de definir a atuação da empresa perante o ambiente externo. Saber o que a empresa pode oferecer de melhor a seus clientes e como ela deve agir para minimizar os efeitos das ameaças que sofre para mantê-lo no mercado.

Quando o executivo, tiver consciência das oportunidades e ameaças que o mercado proporciona à empresa, terá de definir uma estratégia de atuação perante este mercado, para impor a ele sua forma de atuação. As estratégias predominantes são:

- Estratégia de ataque: Utilizada quando uma empresa decide ampliar seu mercado de atuação, aumentar a cartela de clientes e expandir seus negócios. Esta estratégia é normalmente utilizada por empresas que buscam um crescimento rápido e almejam aumentar seus lucros.
- Estratégia de defesa: Utilizada quando a empresa busca a manutenção do mercado em que está atuando, normalmente utilizada quando o mercado entra em recessão e, para a empresa não perder suas receitas, toma medidas de precaução para que a contração do mercado não a afete.
- Estratégia de colaboração e cooperação: estratégia utilizada quando a empresa busca ter um crescimento e não está obtendo os resultados esperados, para tanto, busca algumas parcerias para tentar na união de duas ou mais empresas, superar dificuldades que sozinhas não conseguiriam. Esta estratégia é normalmente adotada quando após um período adotando uma estratégia de defesa, busca melhorar seu desempenho com a implantação de uma estratégia de ataque e não obtém os resultados esperados.

Estas três estratégias podem ser implantadas tanto separadamente como ser utilizadas das três simultaneamente. Sendo que, por exemplo, adota uma estratégia de defesa com os

produtos que possui, mas lança novos produtos, e para colocá-los no mercado, adota uma estratégia de ataque, porém, caso uma destas estratégias não dêem o resultado esperado, busca-se uma parceria com algum fornecedor ou transportador, na busca de melhorar sua eficiência no processo, sendo assim estará atuando com os três modelos de estratégia simultaneamente.

2.2.1.6 Aplicando a análise *SWOT*

Após a realização dos diagnósticos estratégicos externos e internos, existem algumas análises a serem feitas que podem interferir diretamente no desempenho de uma empresa perante o mercado e, sem dúvida, a análise destes ambientes empresariais, tem uma grande contribuição no sucesso ou no fracasso da mesma.

Estes ambientes são definidos em internos e externos e são descritos como análise *SWOT*, que segundo Saloner, Shepard e Podolny (2003, p. 22), significa:

- Forças (*Strengths*)
- Fraquezas (*Weaknesses*)
- Oportunidades (*Opportunities*) e
- Ameaças (*Threats*).

Esta análise auxilia aos gerentes no momento de tomarem as decisões, pois apresentam as variáveis que atuam sobre a empresa. Para Saloner, Shepard e Podolny (2003, p. 22), “uma aplicação da estrutura *SWOT* produzirá uma relação organizada de fatores que são potencialmente relevantes para as situações estratégicas da empresa”.

Esta ferramenta apresenta duas análises distintas, que são: a análise interna e a análise externa, onde que na análise interna são avaliados fatores dentro a empresa, que são controláveis pela mesma, estes fatores são os pontos fortes e pontos fracos, já os fatores externos, que são as oportunidades e ameaças, não são controláveis, mas necessitam ser estudados para que sejam observados e utilizados para melhoram o desempenho da empresa. Oliveira (2008, p. 68), conceitua estes fatores da seguinte forma:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seus ambientes.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

É natural que a empresa, tenha uma maior dificuldade em visualizar e desenvolver a seu favor as oportunidades e ameaças, por se tratarem de fatores externos e, portanto, de controle do mercado e não das empresas, já os pontos fortes e fracos são facilmente detectados e controlados, pois, encontram-se dentro da empresa, onde os gerentes tem o total domínio e portanto podem mais facilmente tomar medidas para melhoras estes fatores dentro da empresa.

Na tabela a seguir, Chiavenato relata as ações a serem tomadas pelos administradores em decorrência do cruzamento da análise interna com a análise externa, observando os quatro fatores da análise *SWOT*.

Tabela 1.1: Políticas decorrentes da análise *SWOT*.

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análises Internas	Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento: Área de domínio da empresa.	Política de ação defensiva ou enfrentamento: Área de risco enfrentável.
	Pontos Fracos	Política de manutenção ou melhoria: Área de aproveitamento potencial.	Política de saída ou desativação: área de risco acentuado

Fonte: CHIAVENATO. 2003.

Este quadro pode dar uma visão das ações mais adequadas a serem tomadas para aproveitar ao máximo as chances de crescimento com o mínimo de riscos, mesmo que estas ações resultem no fechamento da empresa, que muitas vezes é necessário para não ocorrer grandes prejuízos.

2.2.1.7 Abordagem estratégica genérica.

Finalizando a abordagem dos elementos fundamentais para se desenvolver um o planejamento estratégico, são elencados três estratégias genéricas fundamentais para desenvolver uma vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Porter (1986, p. 50), define estratégias genéricas da seguinte forma:

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos, em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos, em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

Portanto a aplicação das estratégias genérica que serão estudadas posteriormente tem um retorno relativo, conforme a realidade de cada empresa, principalmente em qual mercado que ela está inserida e qual a cultura de seu mercado consumidor.

As três estratégias genéricas a serem estudadas são as seguintes:

- Liderança no custo total: esta estratégia visa diminuir os custos produtivos, levando vantagem sobre os concorrentes por conseguir fornecer produtos mais baratos, segundo Wright (2000) esta estratégia foca a diminuição dos custos com produtos sem sofisticação, para um público sensível aos preços baixos. No entanto para se atingir este nível de liderança são exigidos alguns esforços redobrados, que Porter (1986, p. 50), assim ressalta:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como: P & D (pesquisa e desenvolvimento), assistência, força de vendas, publicidade etc. intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

A atuação da empresa sobre este modelo de estratégia tende a trazer ganhos superiores da média, caso a empresa consiga atuar de forma intensa na redução dos custos. Ainda segundo Porter (1986), este modelo foi muito utilizado nos anos 70, e serviu de base para o sucesso das companhias produtoras de motores a gasolina de baixa potencia.

Sobre isto, percebe-se que este modelo tem a capacidade de trazer altos ganhos, porem limitados a empresas de médio e grande porte, sendo de difícil implantação em micro e pequenas empresas por exigir um volume produtivo muito grande.

- Diferenciação: busca trabalhar com produtos ou serviços diferenciados, exclusivos, que Wright (2000), reporta-se ao assunto afirmando que é a dedicação a produzir bem ou serviços diferenciados para um público disposto a pagar mais caro por um produto que possa lhe trazer: um melhor desempenho do produto, prestígio ou segurança. Pode ser citado, por exemplo, a grande atração de pessoas por marcas famosas.

Com relação aos retornos que este enfoque ao mercado pode trazer, Porter (1986, p. 52), salienta que:

É uma estratégia viável para obter retorno acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação a marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

O que normalmente é observado neste enfoque é que a fatia de mercado é menor, por tratar de uma diferenciação e um conhecimento mais profundo de cada cliente, não permitindo uma expansão a grandes mercados, normalmente ficando mais regionalizado.

- Enfoque de nicho: visa direcionar suas estratégias a certo público alvo, normalmente definido por regiões geográficas, e que tem por objetivo explorar ao máximo o público alvo. Para Porter (1986, p. 52), estratégia genérica:

É enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, como com a diferenciação o enfoque pode assumir diferentes formas [...] O enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Este modelo estratégico pode trazer bons resultados, no entanto estará ligado a pelo menos um ou até mesmo aos dois modelos anteriores, para que possa ter uma eficácia como esperado.

Cabe ao administrador avaliar qual das abordagens estratégicas mais lhe convier e que poderá trazer mais retorno, para ser implantada na empresa, podendo ainda trabalhar com mais de uma estratégia, porém, sempre terá uma que queira se sobre sair e prevalecer perante as outras.

2.2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) é uma palavra de origem na língua inglesa, segundo Torres (2004, p. 126), é definida como: “*Balanced*: equilibrado, balanceado. *Scorecard*: cartão para registro de resultados” sendo então definido como “O equilíbrio entre os indicadores de desempenho”.

Abrangendo a empresa como um todo, o *balanced scorecard* visa a definição da situação atual da empresa, tanto interna como externamente, sendo definido da seguinte forma por Kaplan; Norton (1997, p. 19),

É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Esta ferramenta torna-se fundamental na formulação do planejamento estratégico, pois, ela mostra indicadores de como a empresa está e como ela esteve no passado, para ajudar a decidir as estratégias a serem implantadas, para alcançar a estratégia pretendida, nos ajuda também a prever cenários que se moldam a partir do planejamento da empresa e que deverão ser observados no momento da tomada de decisão.

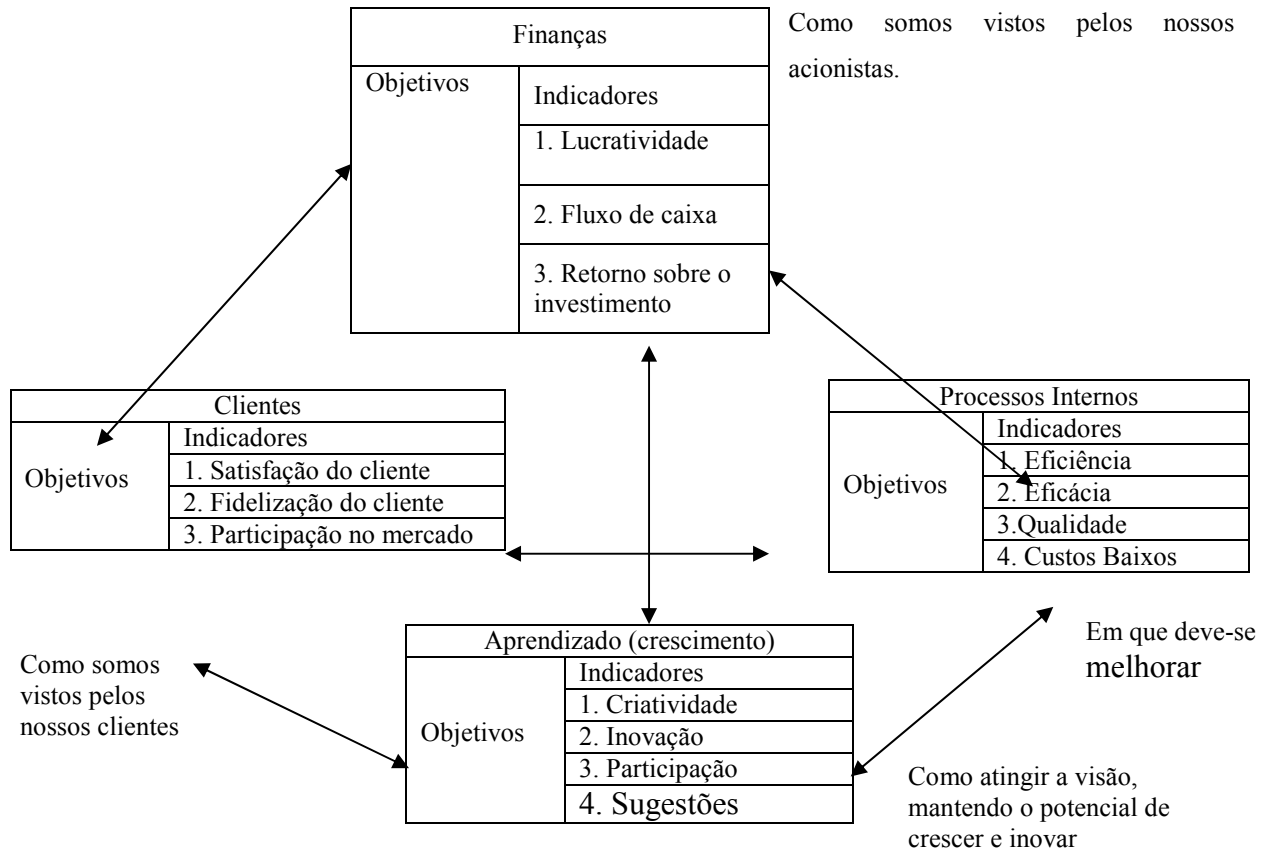
Com relação a sua utilização. Las Casas (2007, p. 153), salienta:

Utiliza-se o *Balanced Scorecard* quando há necessidade de uma mudança efetiva na organização e quando se deseja tornar a estratégia um trabalho de todos. Para os autores do BSC, essa ferramenta constitui um mecanismo para a implementação da estratégia, e não para sua formulação. E ainda deixa de ser sistema de medidas operacionais para se efetivar como um importante sistema de gestão estratégica no longo prazo.

No entanto o *balanced scorecard*, se bem elaborado, leva a uma visão global, da situação atual da empresa. Pois, ele traz dados dos processos internos, dos fatores externos, como clientes e mercado, da situação financeira da empresa e do que a empresa vem criando de novo para o mercado e o que o mercado está precisando que pode ser fornecido pela empresa, relacionando estes dois últimos aspectos, para ver se os produtos que a empresa está lançando no mercado é realmente o que a empresa deseja.

Para facilitar a compreensão, relatada no quadro abaixo um modelo de como formular um *balanced scorecard* proposto por Chiavenato (2003), apresentando os quatro fatores de maior relevância na sua elaboração, que durante o processo são interligados entre si para gerar relatórios que envolvam todas as variáveis da empresa, sendo estas : as finanças, os clientes, processos internos e, aprendizado ou indicadores que tem uma capacidade de trazer um grande crescimento para a empresa.

Tabela 1.2: Balanced Scorecard



Fonte: CHIAVENATO. 2003.

No entanto, como citam Kaplan; Norton (1997), para os executivos o *balanced scorecard* é uma ferramenta completa, que apresenta a visão e as estratégias da empresa, através de uma série de medidas de desempenho, que são processadas entre si, e avaliadas posteriormente, apresentando a real situação da empresa no momento e como a empresa estará num certo tempo caso ponha em prática o que o sistema proposto.

2.2.3 Níveis estratégicos

Para entender melhor as estratégias a serem tomadas, é preciso estudar um pouco a que nível cada estratégia pertence, para então, as desenvolver de modo que possa focar o ponto a ser desenvolvido.

2.2.3.1 Estratégia de nível empresarial.

As estratégias de nível empresarial buscam segundo Wright (2000), aprimorar os níveis de crescimento ou redução da empresa, são estratégias que focam os resultados, baseadas nos objetivos da organização.

Estas estratégias são subdivididas pelo autor supracitado em três níveis, apresentando assim:

- Estratégias de crescimento: que visam o desenvolvimento da empresa, apresentando formas de se obter um crescimento da mesma. Segundo Wright (2000), a empresa deve escolher uma estratégia de crescimento, para crescer e se fortificar no mercado. Assim ela consegue gerar mais postos de trabalho, melhorar sua situação financeira e estabelecer sua marca para buscar uma perpetuação no mercado. Para Oliveira (2009, p. 187),

Nesta situação, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc.

Estas estratégias são obtidas frequentemente através da busca de parcerias, fusões ou alianças com outras empresas. Tudo isso na busca de um crescimento mais rápido no mercado, visando uma maior lucratividade.

- Estratégias de estabilidade: É uma estratégia de nível empresarial, que foca a manutenção da empresa, sem buscar maiores crescimentos de nível financeiro ou estrutural. (Wright, 2009). Esta estratégia é normalmente implantada quando a economia entra em período de recesso, no qual a empresa busca medidas para não perder mercado, mantendo seu patamar atual, sem que venha a sofrer grandes alterações em sua estrutura, tanto física como financeira.
- Estratégia de redução: utilizada quando a empresa visa redirecionar seu foco de atuação, modificar uma linha de produção ou até mesmo para liquidar a empresa quando não consegue mais se manter no mercado, Wright (2000), comenta em seu livro administração estratégica, que esta modalidade de estratégia é adotada por empresas quando uma unidade de negócio da empresa, não traz resultados esperados ou até mesmo compromete a sobrevivência da empresa.

Dependendo do foco da empresa ela pode utilizar-se de mais de uma estratégia, para citar um exemplo, pode-se falar sobre uma empresa que visa mudar seu foco, deixar de trabalhar com uma linha de produtos populares e trabalhar com uma linha voltada a classe A.

Ela aplicara uma estratégia de crescimento focada a nova linha a ser lançada, caso tenha um elevado estoque de matéria prima e/ou produtos acabados da linha popular, aplicará uma estratégia de redução, para liquidar os produtos e capitalizar os estoques, caso ainda tenha uma linha intermediária de produtos, poderá optar por uma estratégia de estabilidade, que irá trabalhar a manutenção desta linha de produtos no mercado.

2.2.3.2 Estratégia no nível da unidade de negócio

Esta estratégia é baseada nos produtos ou serviços que a empresa oferece, diversificando conforme o nicho de mercado em que a empresa atua.

Se a empresa atuar com seu nicho de mercado voltado às classes baixas, desenvolverá estratégias voltadas aos custos baixos para Wright (2000), a empresa foca a redução dos custos, trabalhando com produtos sem uma grande diferenciação, para um público que é sensível aos preços baixos. Para Porter (1983 *apud* SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 82), na liderança de custos:

A empresa visa oferecer o produto ou o serviço com custo mais baixo e tem um escopo amplo, devendo atender a vários segmentos empresariais. Ela ainda comanda os preços do setor, mas precisa de paridade com a diferenciação relativa aos seus concorrentes.

Deve-se levar em conta que os clientes que a empresa busca focar, não possuem uma renda elevada, não tendo assim condições financeiras para pagar um preço mais elevado aos produtos que adquire, no entanto esta classe não é exigente com relação aos diferenciais do produto, podendo ser um produto uniforme, mas troca de fornecedor assim que outro conseguir um preço menor, por isso neste nicho a concorrência é muito acirrada.

Por outro lado, se o foco da empresa for as classes A e B, que possuem uma condição financeira mais elevada, o nicho da empresa segundo Wright (2000), deverá ser a diferenciação, dedicando-se a produzir bens e serviços diferenciados, para um público que

está disposto a pagar mais caro por necessitar de algo diferente, sendo esta necessidade de prestígio, segurança ou desempenho do produto.

Estas classes normalmente não buscam preços baixos, por possuírem uma condição de renda melhor, elas buscam algo diferenciado, único, que possa vir a aumentar sua auto-estima, e seu ego perante a classe social em que vive.

Há também um terceiro foco que a empresa pode optar que é o foco no nicho de mercado, que segundo Porter (1983 *apud* SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 82), “É a busca de um segmento específico do mercado total, que pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto ou por atributos particulares do produto com força de apelo para um determinado e restrito público”.

Estratégia esta adotada por empresas que possuem um produto diferenciado e que consegue trabalhar com preços baixos, normalmente sendo destinado para um público distinto, como por exemplo, atender todo o oeste de Santa Catarina, seria definido este como sendo o público e trabalharia fortemente sobre as exigências do mesmo.

2.2.3.3 Estratégia funcional.

Estas estratégias dão estrutura ao planejamento tático, pois atuam sobre a operacionalização dos processos, que posteriormente serão implantados na organização. Seria resumidamente a implantação de estratégias para cada um dos setores na empresa, para que trabalhando de forma sincronizada possam vir a trazer os resultados esperados.

Segundo Oliveira (2000, p. 194), as estratégias funcionais atuam sobre:

- *Marketing*: orientando a elaboração de propagandas, marcas, pesquisas de mercado, canais de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, eliminação de antigos, distribuição de produtos e serviços, para que os programas de *marketing* sejam desenvolvidos sobre uma mesma ótica, facilitando seu controle e sinergia com os outros setores da empresa.
- *Finanças*: no setor financeiro, visa estender créditos aos clientes, obter recursos financeiros e financiamentos, ou até mesmo realizar algum desinvestimento em alguma área, buscando sempre a eficácia das estratégias da empresa.

- **Produção:** neste setor visa melhorar procedimentos como: logística interna, custos, engenharia de produtos e processos, controle de qualidade, manutenção, estoques e expedição, para manter a competitividade com relação à concorrência.
- **Recursos Humanos:** estratégias estas de grande valia na empresa devendo ser considerado o quadro de pessoal e a capacitação interna, as transferências e promoções, bem como a remuneração e os benefícios concedidos, pois como se sabe os recursos humanos é que fazem uma organização e é através deles que a empresa conquista seu desenvolvimento.

2.2.4 Passos para elaboração e acompanhamento.

Para elaborar um planejamento estratégico, devem ser seguidos alguns passos importantes, que definem o rumo a ser dado ao plano, segundo Maximiano (2008, p. 366), “A administração estratégica é um processo contínuo, não um procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar. A qualquer momento um fato novo pode comprometer a realização de objetivos e provocar sua redefinição”.

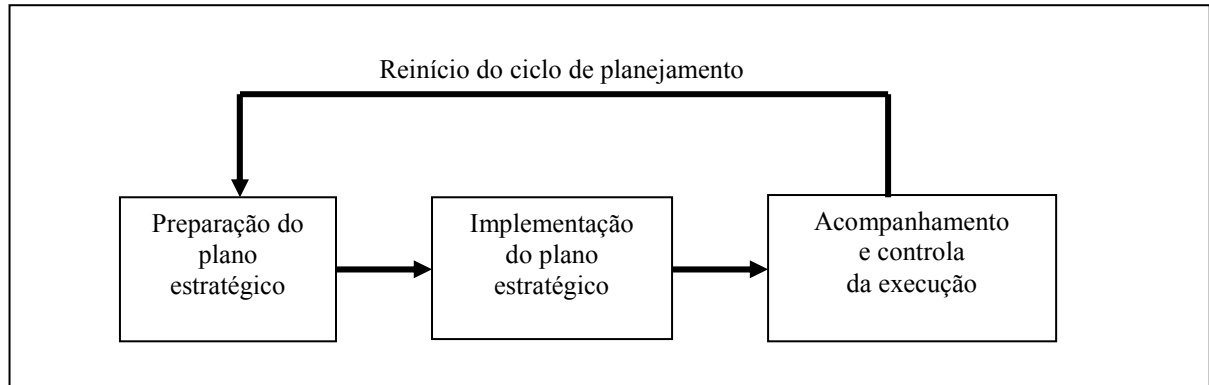
Cada sistema implantado propõe desafios, pois não são contínuos, e não possuem uma certeza de que darão certo, mas para minimizar os riscos corridos, deve-se estar sempre atentos às mudanças que ocorrem através de um controle eficiente e uma realimentação adequada dos resultados obtidos.

Ao definir uma forma ideal para se elaborar um planejamento estratégico, Oliveira (2008, p. 39), salienta que:

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa [...] identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias a concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação (2008, p. 39).

Para explicar melhor estes passos a serem seguidos apresentou-se na tabela 1.3, o ciclo do planejamento estratégico, composto de três fases distintas da elaboração de um plano, onde considera-se ser um bom exemplo de processo para implantar uma estratégia.

Tabela 1.3: Ciclo da administração estratégica



Fonte: MAXIMIANO. 2008, p. 367.

Para explicar melhor o ciclo, decidiu-se destinar a cada fase um subtítulo onde que serão apresentados detalhadamente cada fase, desde a preparação, a implementação, o acompanhamento e também a realimentação do processo através dos resultados obtidos.

2.2.4.1 Preparação do plano estratégico

A cada dia as empresas tendem a desenvolver novas técnicas para aprimorar sua atuação no mercado, buscando se destacar perante seus concorrentes, segundo Maximiano (2008, p. 329):

A palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar o concorrente com a aplicação de algum procedimento inesperado, que provoca ilusão ou que faz agir não como deveria, mas segundo os interesses do estrategista.

Para isto, tem-se que ser astutos no desenvolvimento da estratégia, pois apesar de estar tentando driblar os concorrentes, eles irão desenvolver estratégias diferentes para ganhar nossos clientes, nesta briga, se destaca quem conseguir cativar melhor o cliente, sendo pelo preço, pelo desconto pela promoção, pela marca, divulgação da empresa, ações sociais ou atendimento diferenciado, não importa o que seja realizado, o que realmente importa é termos o faro de descobrir o que o cliente deseja, quais suas necessidades e qual seu estado de espírito no momento em que se dirige a nós para adquirir o produto.

Segundo Maximiano (2008, p.331), “nos anos 60, começou a transição do conceito, de política de negócios para planejamento de longo prazo e daí para estratégia corporativa e planejamento estratégico”.

Conseqüentemente, a sigla SWOT passou a ser usada para definir o planejamento estratégico, sigla esta oriunda do idioma inglês que significa:

Tabela 1.4: Definição de análise SWOT

S= Pontos fortes (strengths)	W= Pontos fracos (weaknesses)	O=Oportunidades (opportunities)	T= Ameaças (threats)
---------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	-------------------------

Fonte: MAXIMIANO. 2008, p. 331.

Para definir melhor, segundo Oliveira (2008, p. 37), “pontos fortes é a diferença conseguida pela empresa, variável controlável, que lhe proporciona uma variável no ambiente empresarial”, seria o que a empresa sabe fazer de melhor, as vantagens competitivas que ela possui internamente.

Para definir pontos fracos o autor supracitado define como “é a situação inadequada da empresa, variável controlável, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”, ou seja, as dificuldades internas que a empresa possui e que a deixam em desvantagem perante seus concorrentes, porém, como o autor cita, é uma variável controlável e pode ser trabalhada para melhorar seu desempenho.

Como oportunidades, Oliveira (2008, p. 37), coloca que: “é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer suas ações estratégicas, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente enquanto perdura” é esta força que dá a empresa as vantagens competitivas necessárias para seu crescimento e consolidação no mercado.

Já as ameaças são definidas por Oliveira (2008, p. 38), como sendo “a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil”, estas ameaças devem ser conduzidas com muita habilidade para não acarretar na falência da empresa, pois não podem ser controladas pela empresa e, portanto, não podem ser evitadas. O que pode ser feito é buscar minimizar ao máximo seus efeitos, trabalhando fortemente com as oportunidades oferecidas no mercado.

2.2.4.2 Implementação do plano estratégico

A elaboração de uma estratégia empresarial é apenas a primeira dentre várias as etapas para se desenvolver um planejamento estratégico. Após a elaboração do plano, vem às fases de implementação do plano, que seria o período que se acompanha a implantação na empresa, para que possam ser dados os últimos ajustes a realidade da empresa, e após este processo ainda há o processo de controle, que busca controlar as reações da empresa e do mercado perante a estratégia implementada, avaliando se as reações ocorrem realmente como o planejado ou ocorreram algumas reações que não foram previstas na organização da estratégia.

Para entender melhor o processo de implementação da estratégia, segundo Certo (1993), pode-se defini-lo como sendo uma forma de reorganizar as estratégias já implantadas na empresa, de forma a modificar um processo, um setor ou até mesmo, redirecionar o foco da empresa, na busca de acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado.

Ainda segundo Certo (1993), é necessário serem seguidas algumas etapas para que a implementação de uma estratégia possa ter êxito.

Para ter uma noção melhor do que deve ser implementado na organização, inicialmente é necessário que haja uma visão corporativa sobre a estratégia, avaliando quais as mudanças que esta nova estratégia trará à para a organização, e se estas mudanças poderão ser aplicadas, fatores de risco e barreiras encontradas na possível implementação.

Em seguida devem ser analisadas questões decorrentes da formulação e da implantação da estratégia, observando fatores importantes no sucesso e/ou insucesso da estratégia a ser implantada, problemas que podem vir a surgir durante e após sua implantação, que podem vir a acarretar no insucesso da mesma.

O terceiro ponto a ser analisado, segundo Certo (1993), que é de fundamental importância para a implementação de uma estratégia, trata-se da análise das mudanças que irão ocorrer na organização, sendo necessário verificar os níveis de mudanças que ocorrerão. Estas mudanças podem ser:

- Estratégia contínua: que não acarretam mudanças nos processos da empresa, normalmente decorrentes da continuidade das estratégias dos exercícios anteriores;
- De mudança de rotina: onde são modificadas apenas algumas rotinas organizacionais, normalmente ligadas à atuação da empresa perante os clientes;

- De mudança limitada: neste estágio, além de mudar sua atuação com os clientes, buscando novos mercados, a empresa modifica sua linha de produtos, mas mantém o mesmo ramo de atividade;
- De mudança radical: traz uma reestruturação geral dentro da empresa, ocorrendo normalmente quando há uma fusão entre duas empresas do mesmo ramo, sendo necessária a mudança para haver a unificação das diferentes culturas existentes nas empresas;
- De redirecionamento organizacional: quando muda completamente a empresa, ocorre normalmente quando há fusões de empresas de ramos diferentes, acarretando na mudança da missão, da visão e do foco da empresa, seria uma mudança para um ramo completamente diferente.

Inicialmente, é necessário analisar a estrutura organizacional da empresa, avaliando se a estrutura implantada na empresa seja a mais adequada e se encaixe melhor a organização, para posteriormente fazer uma análise do que precisa ser modificado para que a estratégia seja implantada e venha coroada de êxito, pois de nada adianta ter uma estratégia bem organizada e estruturada se a empresa não está preparada para promover as mudanças necessárias a sua implantação, o que acarretará em desperdício de esforços que não trarão resultados positivos para a empresa.

Após a implementação, Lima (2008, p. 145), complementa que: “Não basta planejar e implementar os planos de ação. É preciso monitorar os resultados em relação às metas definidas de forma sistemática. A etapa de acompanhamento dos resultados revela a eficácia das estratégias definidas e implementadas”.

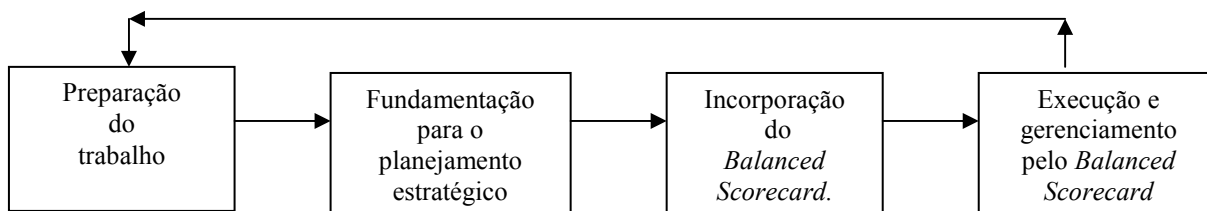
Encontra-se aqui uma grande ferramenta para auxiliar no desenvolvimento dos processos estratégicos, que é o controle, esta ferramenta, além de mostrar os resultados que o planejamento implantado trouxe, sua eficácia e consistência das estratégias propostas, tem a importante função de trazer dados para facilitar a elaboração de futuros planos, para saber como a empresa reagiu com a implantação de uma estratégia e quais as estratégias que mais deram certo, com também apresenta as falhas ocorridas na elaboração.

2.2.5 Roteiro para elaboração do planejamento estratégico

Após a definição de planejamento e todo um embasamento por volta dele, apresenta-se os passos a serem seguidos à laboração de um planejamento estratégico. Segundo Serra,

Torres, Torres (2004), o roteiro é feito sobre quatro pilares principais, sendo eles: “Preparação do trabalho, fundamentação para o planejamento estratégico, Incorporação do *balanced scorecard* e, execução e gerenciamento pelo *balanced scorecard*”, que devem ser executados respectivamente de forma seqüencial para que o roteiro tenha uma melhor aplicabilidade nas empresas.

Tabela 1.5: Sugestão de fluxo do planejamento estratégico integrado ao *balanced scorecard*.



Fonte: SERRA, TORRES, TORRES. 2004, p. 138.

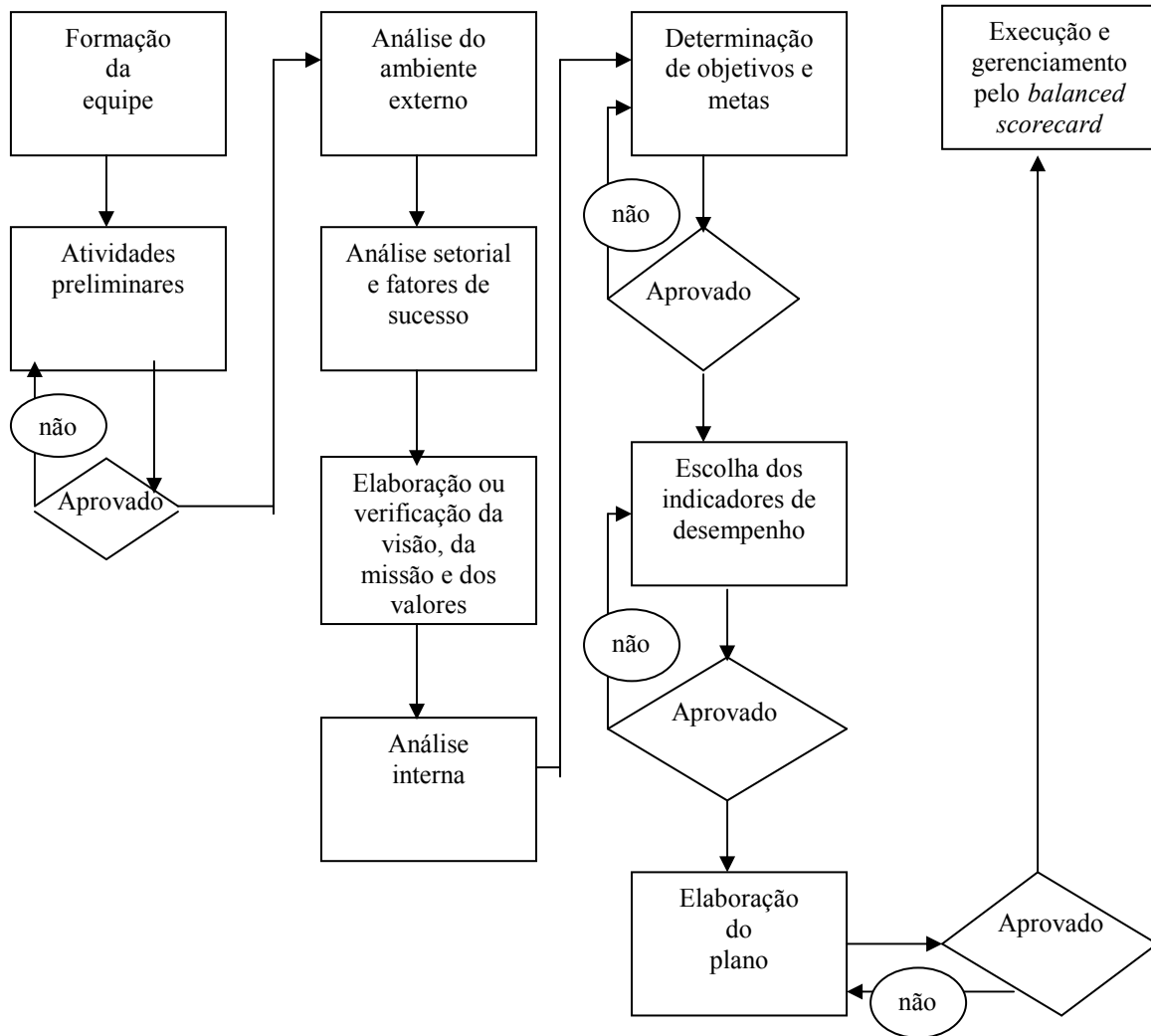
Na figura acima são apresentados quatro passos essenciais para formulação do planejamento estratégico e o fluxo que deve ser seguido na elaboração do mesmo. O quadro apresenta que após a preparação do trabalho, deve ser buscado fundamentar o planejamento, para que saia de forma concisa e com um embasamento teórico capaz de esclarecer dúvidas quanto às formas e os métodos ideais à formulação. Para Oliveira (2008, p. 40), “primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, aonde se quer chegar, e depois estabelecer, como a empresa está para chegar na situação desejada”.

Após a formulação dos objetivos, passa a ser estudado o *balanced scorecard*, como especificado no capítulo 2.2.2, que também se apresenta como uma ferramenta indispensável à elaboração do planejamento estratégico, pois, apresenta uma visão geral da empresa, desde o surgimento, sua posição no mercado, seus clientes e sua situação financeira, o que norteia as decisões a serem tomadas pelos administradores.

Após a elaboração do *balanced scorecard* é trabalhada a execução e implementação do plano, sem mesmo deixar de lado o *feedback*, ou seja, o controle trazendo resultados de como ocorreram os fatos que foram planejados anteriormente.

No decorrer dos quatro passos de elaboração, Serra, Torres, Torres (2004), apresenta nove etapas sequenciais para definir melhor a elaboração do planejamento estratégico, e conseguir uma sequencia detalhada da elaboração do mesmo. Para facilitar a compreensão de cada etapa, apresenta-se na tabela 1.6, o fluxo das etapas apresentadas pelo autor supracitado.

Tabela 1.6: Fluxo das etapas de elaboração do planejamento estratégico.



Fonte: SERRA, TORRES, TORRES. 2004, p. 138.

Estas nove etapas apresentadas servem de molde para que o gestor possa ter uma sequencia e, portanto, organizar de maneira mais prática seu plano estratégico.

A seguir define-se cada um dos quatro passos e das nove etapas a serem elaborados para que se tenha um planejamento estratégico capaz de atender os anseios de crescimento da indústria.

2.2.5.1 Formação da equipe e envolvimento da alta administração

No primeiro momento deve ser organizada a equipe que irá elaborar o planejamento, é necessário que na equipe hajam pessoas de todos os setores, para que possa ser elaborado

sobre a realidade de toda a empresa e não apenas de alguns setores. Segundo Serra, Torres, Torres (2004, p. 139):

- A equipe formada deve ser composta pelos principais executivos da organização;
- Como em toda equipe, deve haver um responsável;
- A elaboração do planejamento deve ser participativa, envolvendo pessoas-chave de todas as funções da organização, que além de ajudar na elaboração, irão facilitar a implantação por estarem envolvidas com o processo.
- As informações de resultados recentes e históricos da organização devem ser organizadas e disponibilizadas.

Para que esta equipe tenha êxito em suas funções, o segundo item citado pelo autor é fundamental, sendo necessário que este responsável, tenha uma grande capacidade de liderar, para poder trabalhar com os conflitos que surgirão durante a formulação do planejamento, mas também é necessário que tenha uma boa capacidade de organização para não tentar apresurar a formulação do plano e deixar para trás alguma etapa importante na formulação do planejamento estratégico da empresa.

2.2.5.2 Preparação do trabalho

Esta etapa é importante para que haja uma sequência nos trabalhos a serem efetuados, Serra, Torres, Torres (2004, p. 139), nos traz a seguinte explicação sobre esta etapa:

- O responsável pela equipe e sua assessoria direta devem agendar as reuniões iniciais para o trabalho do planejamento estratégico;
- antes do início das atividades, deve-se preparar um cronograma do planejamento estratégico com as principais etapas e prazos.

A organização dos prazos para cada etapa é fundamental para que o planejamento estratégico tenha uma sequência e não demore muito para ser elaborado, trazendo assim uma maior competitividade à empresa, por estar se organizando estrategicamente de forma rápida, ganhando com isto um diferencial no mercado.

No entanto esta preparação deve ser minuciosamente planejada, indicando responsáveis para cada etapa do plano, especificando prazos e modelos para ser apresentados os estudos.

2.2.5.3 Análise do ambiente externo e elaboração de cenários

Neta etapa deve-se buscar a avaliação do ambiente externo da empresa, fatores que influenciam no desenvolvimento da empresa e que, não possui o controle, Serra, Torres, Torres (2004, p. 139) comenta que a empresa deve: “procurar assinalar os principais acontecimentos e tendências – econômicos, tecnológicos, político-legais socioculturais – relacionados com os negócios da organização”.

O estudo destes fatores é de suma importância, pois são responsáveis por falir, não apenas pequenas empresas, mas também grandes corporações, como se ouve diariamente nos meios de comunicação.

Cabe a empresa avaliar qual a profundidade de que ela queira realizar estes estudos, Segundo Oliveira (2008, p. 73),

Naturalmente, o nível estratégico e de profundidade de cada uma destas pesquisas vai depender, basicamente, das necessidades da empresa. Diante disto, uma empresa pode decidir por razoável macro estudo do ambiente, enquanto, em outros casos, pode haver necessidade de dividir o ambiente, em segmentos e efetuar exaustivos e profundos estudos sobre cada uma dessas partes com posterior interligação e análise geral.

Pelo fato da empresa não possuir o controle destas variáveis, fica mais difícil para se estudar este ambiente e, naturalmente, não terá certeza do êxito das decisões tomadas sobre estes estudos realizados, é recomendado que a empresa realize pesquisas sobre este ambiente e tome decisões sobre perspectivas mais prováveis que possam vir a ocorrer perante as variáveis externas.

Após a realização destes estudos, deve-se realizar a elaboração de cenários para se ter uma visão melhor de como o mercado em que a organização esta inserido, estará em um, três ou cinco anos. Serra, Torres, Torres (2004), recomenda a elaboração de pelo menos quatro cenários para se ter várias alternativas, e buscar evidenciar um deles através da discussão de consequência que cada uma delas trará à organização.

A elaboração destes cenários deve envolver todos os altos executivos da empresa, como salienta Oliveira (2008, p. 116),

A elaboração dos cenários é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégico. Isso porque, além do benefício de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro, que um processo participativo proporciona, sua

finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas.

Estes cenários devem prospectar os anseios da empresa e ser de acordo comum entre os executivos da mesma, pois, devem ser trabalhados de forma conjunta para ter o resultado desejado. Segundo Oliveira (2008, p. 117), “A abordagem prospectiva, criando futuros desejáveis e viáveis, bem como estruturando as estratégias a partir do presente, tem-se mostrado como ferramenta útil para suprir, eficientemente, esses aspectos do planejamento estratégico”.

Quando o autor fala em “suprir, eficientemente, esses aspectos do planejamento estratégico”, refere-se à utilização da abordagem prospectiva, que nos últimos anos vem sendo mais eficiente que a abordagem projetiva, pelo fato de adaptar os anseios da organização em relação às projeções de mercado, enquanto a abordagem projetista, apenas projeta o futuro à organização, mas não avalia todos os aspectos externos e não busca adaptar-se as futuras projeções do mercado.

2.2.5.4 Análise setorial e fatores de sucesso

Esta etapa consiste em analisar cada setor que envolve a empresa e determinar os pontos fortes e pontos fracos que a empresa possui trabalhando no setor, para avaliar quais os pontos que a empresa precisa melhorar e quais os aspectos que a empresa se sobressai perante os concorrentes e pode utilizar como referência para seu *marketing*. Conforme Serra, Torres, Torres (2004, p. 140), para se efetuar uma análise setorial, deve-se:

- Levantar os dados necessários para a análise dos setores que a empresa está inserida.
- Relacionar todos os principais atores, em cada uma das forças.
- Descrever como cada um dos componentes das forças atua.
- Classificar qualitativamente cada uma das forças.
- Discutir os efeitos de cada uma das forças sobre a organização.

As forças que o autor cita acima, são descritas por ele mesmo, e são assim classificadas Serra, Torres, Torres (2004, p. 157): “Rivalidade entre concorrentes, barreiras a entrada, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaças dos

substitutos e complementadores”. Para dar um entendimento melhor de cada força, especifica-se cada uma separadamente:

- Rivalidade entre concorrentes: é avaliado crescimento do setor, os preços dos concorrentes, a quantia de concorrentes no mercado, as forças e fraquezas dos mesmos, dentre outros fatores que envolvam concorrentes diretos e indiretos aos produtos ou serviços fornecidos pela organização.
- Barreira a entrada de novos concorrentes: nesta fase é avaliada a dificuldade que o mercado impõe à entrada de outras empresas, como: poder de barganha, resistência na inserção de uma nova marca, capacidade de investimentos necessários, acompanhamento da tecnologia, acesso a logística, dentre outros fatores.
- Poder de barganha dos fornecedores: em certos tipos de matérias primas, os fornecedores possuem um poder de barganha muito grande por trabalharem com monopólios, e exigem quantidade mínima de compra, esta barganha também deve ser levado em conta.
- Poder de barganha dos clientes: normalmente é alto, pelo fato de conhecer o mercado, existir muitos concorrentes, mas deve ser avaliada a capacidade da empresa em fornecer produtos diferenciados, e trabalhar sobre a marca, pois, este é um fator de grande relevância na hora da compra, significa qualidade (baixa ou alta) e diferencial.
- Ameaça dos substitutos: deve ser avaliada a disponibilidade de produtos ou serviços similares que possam substituir os produzidos pela empresa, os preços dos mesmos e o desempenho que eles apresentam.
- Complementadores: Seriam os produtos ou serviços que possam ser fornecidos pela empresa para complementar os principais. Como por exemplo: uma empresa que produz estantes e rack, poderá vir a produzir mesas de centro, mesa de telefone, que são produtos que complementam os produtos principais em uma sala de estar.

É através da avaliação de todas estas forças da análise setorial que definiu-se o que pode impedir o crescimento da empresa, ou os diferenciais que ela possui para conquistar um crescimento desejado.

Após esta análise que passou-se a definir e estruturar os fatores de sucesso de uma empresa, para que sejam bem elaborados Serra, Torres, Torres (2004, p. 140), comenta que é recomendável:

- “Determinar os fatores de compra dos clientes”;
- “Com estes fatores de compra, determinar os fatores críticos de sucesso”.

Para que estes fatores de compra possam ter um melhor entendimento, bem como os fatores críticos de sucesso, buscou-se alguns exemplos que o mesmo autor apresenta, e adaptou-se aos estudos desenvolvidos, para isto mostrou-se no quadro abaixo alguns exemplos.

Tabela 1.7: Fatores de sucesso

Fator chave de compra	Fator crítico de sucesso
Qualidade dos produtos	Bons profissionais
Aspectos tangíveis	Qualidade no atendimento
Aspectos intangíveis	Personalização de produtos
Cumprimento de prazos	Tecnologia inclusa
Preços	Controle de custos

Fonte: SERRA. TORRES. TORRES. 2004, p. 157. Adaptado pelo autor.

Julgando estes fatores de extrema importância para que a organização possa desenvolver estratégias que possibilitem o crescimento da mesma, no entanto devem estar trabalhando em sincronia, pois, de nada adianta termos uma excelente qualidade, bom atendimento e personalização dos produtos, se não controlar os custos, pois assim os preços ficarão elevados e os clientes comprarão dos concorrentes que fornecem com os mesmos diferenciais, porém, por um preço menor.

2.2.5.5 Elaboração ou reavaliação da visão, da missão e dos valores

Neste momento deverá ser feito a avaliação do conjunto que norteia as atividades da empresa, ver se é necessário realizar alguma alteração em decorrência do novo planejamento estratégico que vem sendo elaborado. Serra, Torres, Torres (2004), define esta etapa com sendo destinada à elaboração, se ainda não houver e, realizar uma reavaliação, se já existe, da missão, da visão e dos valores da empresa. Corrigindo com isto alguma contradição que possa vir a ocorrer na decorrência do novo planejamento.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico pode trazer grandes mudanças à organização, estas mudanças, no entanto, devem ser atualizadas em todos os campos, para que não haja problemas de comunicação interna, pelo fato de se alterar algo e não comunicar a todos.

Por este motivo é que se sugere a reavaliação da missão, da visão e dos valores, pois, são estes fatores, que norteiam uma organização e mantém o equilíbrio de pensamento, entre

os gestores e seus subordinados. A elaboração de um planejamento estratégico pode vir a mudar o foco da empresa e assim ser necessária a reorganização dos mesmos.

2.2.5.6 Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno

Inicialmente deve ser feita a análise SWOT, que são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que foram especificadas na seção 2.2.1.6, em seguida, observar as variáveis decorrentes do ambiente interno, que são as forças e as fraquezas, posteriormente, segundo Serra, Torres, Torres (2004, p. 141), deve-se: "determinar as possíveis ações em função das oportunidades e ameaças, e as suas influências à organização". E "determinar e justificar a estratégia genérica da organização".

Deve ser feita esta análise para estar ciente de como se encontra a empresa internamente, e qual deve ser a estratégia a ser tomada para enfatizar o que a empresa tem de melhor e diminuir ao máximo os riscos que as fraquezas possam proporcionar ao bom andamento da empresa.

O que deve ser analisado com muito cuidado é a existência das fraquezas da empresa, para que elas estejam bem claras aos gestores, porém, devem ser mantidas em sigilo, pois, se os clientes e os concorrentes as conhecerem, utilizar-se-ão delas para crescer perante o mercado, sobre uma peculiaridade da empresa.

2.2.5.7 Determinação de objetivos e metas estratégicas

Para que uma empresa possa ter um rumo, saber aonde vai, é necessário que tenha estabelecidos objetivos claros para que possam ser seguidos. Porém, existe alguns cuidados a serem tomados ao se elaborar objetivos para uma organização. Para Serra, Torres, Torres (2004, p. 141):

Determinar os objetivos estratégicos da organização, segundo cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Deve-se ter extremo cuidado ao verificar os objetivos financeiros, os temas organizacionais prioritários (meio ambiente, segurança, saúde ocupacional, política de recursos humanos etc.).

Verificar as possíveis conseqüências dos objetivos estabelecidos em relação à execução – estratégias específicas e recursos humanos necessários.

A formulação do *balanced scorecard* consiste numa ferramenta indispensável na elaboração dos objetivos estratégicos, pois, mostra toda a empresa e a situação atual da mesma. É através deste que se observa a capacidade da organização em realizar um objetivo ou não.

Objetivos estratégicos devem ser elaborados visando a organização como um todo, para Chiavenato (2003, p. 249), “Objetivos estratégicos: se confundem com as políticas ou diretrizes. São objetivos de longo prazo e que cobrem a organização como um sistema global”. Sistema este que deve estar preparado para poder alcançar os objetivos propostos, mas que, somente estará preparado quando tiver claramente escritos todos os objetivos estratégicos e as ações necessárias para que possam segui-los de forma implacável.

No entanto para uma empresa ter forças para seguir seus objetivos estratégicos ela necessita ter um líder capaz de comandar a empresa e dar exemplos de dedicação, assim os colaboradores sentirão que seu líder já faz o máximo que pode e irão buscar trabalhar de modo a dar a organização o rumo que foi projetado.

As metas estratégicas são definidas como sendo a especificação dos objetivos, para Serra, Torres, Torres (2004, p. 141), deve-se: “Determinar as metas estratégicas, sempre em acordo com os objetivos traçados, especificando quantidades e prazos. Também determinar os indicadores que possibilitarão aferir as metas”.

Isto significa que a definição de metas é: a imposição de prazos e quantidades aos objetivos estratégicos, e também determinar quem serão os responsáveis por cada tarefa a ser realizada e de que forma estas tarefas deverão ser realizadas.

2.2.5.8 Escolha e elaboração de indicadores

Após toda a elaboração e discussão do planejamento estratégico, em nível gerencial, chegando próximo do final de sua elaboração é a hora de inserir números e valores aos dados que se obteve até então. Segundo Serra, Torres, Torres (2004, p. 142), para escolher e elaborar os indicadores é necessário:

Organizar reuniões com os subgrupos de trabalho para definir a relação de objetivos para cada perspectiva e os indicadores que serão aplicados a cada uma delas (definidos no primeiro *workshop*), com descrição detalhada de cada um; mostrar como cada indicador pode ser quantificado; apontar como os indicadores se inter-relacionam dentro de cada perspectiva, e entre as diversas perspectivas. Realizar um segundo *workshop* executivo para apresentar e aprovar os resultados das reuniões com os subgrupos de trabalho.

Em reuniões com os níveis hierárquicos intermediários, serão definidos os números, a capacidade de cada grupo em realizar certa tarefa, necessária para a efetivação do planejamento estratégico proposto. Para que posteriormente possam ser apresentados a gerência da empresa, que por sua vez concluirá os trabalhos, apresentando um plano de ação e implementação do referido planejamento estratégico.

2.2.5.9 Elaboração de um plano de implementação.

Trata-se da parte final do plano, cujas estratégias depois de elaboradas passam a ser implantadas na empresa, porém, nada é perfeito, e todo planejamento, por mais minucioso que seja, sempre necessita de alguns ajustes após sua implantação.

Para isto, é necessário que seja elaborado um plano de implementação, para que os reajustes estejam previstos e não venham a causar transtornos no decorrer dos trabalhos. A elaboração deste plano é assim definida por Serra, Torres, Torres (2004, p. 142):

- Elaborar um plano para implementação do planejamento estratégico com o *balanced scorecard* incorporado com uma nova equipe de funcionários dos setores, que será comandada pelos líderes de cada subgrupo e, encarregada da implementação.
 - Realizar mais um *workshop* executivo, para a aprovação do plano de implementação do planejamento estratégico incorporado com o *balanced scorecard* e de seu cronograma.
- Aprovado o plano, passa-se à execução e ao gerenciamento de seu dia a dia, utilizando-se o *balanced scorecard* para avaliar o desempenho da estratégia e recomençar o ciclo, quando necessário.

O plano de implementação é de suma importância, pois, trata-se do controle e melhoramento da estratégia implantada, avaliação do desempenho conquistado com a nova estratégia e, no entanto, esta implementação não deve ter menor atenção que todas as etapas anteriores, pois para Certo (1993, p.17),

Esta etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Com isso percebe-se a importância da implementação da estratégia, pois é através dela que uma organização consegue chegar ao aproveitamento máximo de sua capacidade produtiva, mesmo que não tenha uma equipe toda profissional trabalhando, consegue um bom desempenho, acompanhado de produtividade, pelo fato de acompanhar e controlar o desempenho, e assim melhorar os pontos que o desempenho não ocorre como o esperado.

2.2.6 Dificuldades

São muitas as dificuldades encontradas na elaboração de um planejamento estratégico, pois o que pode-se afirmar, é que grande maioria destas dificuldades encontradas são impostas pela cultura das organizações e por seus gestores.

Para obtermos uma melhor compreensão das falhas ocorridas durante a elaboração do planejamento estratégico, segue-se o pensamento de Oliveira (2008, p. 278), e separa-se em três momentos que são: “- Antes do início da elaboração do planejamento estratégico; - Durante a elaboração do planejamento estratégico; e – Depois da elaboração e quando da implementação do planejamento estratégico na empresa”.

2.2.6.1 Falhas antes do início da elaboração do planejamento estratégico

Muitas falhas acontecem mesmo antes de se iniciar a elaboração do planejamento estratégico, por ser ignorado pelos gestores e acreditarem que o mesmo não irá mudar a realidade da organização, ou até mesmo, esperarem que ele faça milagres na organização, tirando a empresa do “buraco” da noite para o dia. Outro fator que deixa alguns gestores desacreditados é o fato de ter tentado anteriormente implantar um planejamento estratégico, mas que por algum motivo não tenha tido êxito e assim condenam sua prática.

Oliveira salienta que (2008, p. 285),

O executivo deve dar a máxima importância ao planejamento estratégico, pois esse é um sistema que pode e deve considerar qualquer aspecto importante, para o sucesso da empresa, porque inclui o ajustamento dela de modo que reflita as mudanças do ambiente, solucionando problemas básicos causados pela concorrência e por outras ameaças ambientais, lidando com limitações, capitalizando vantagens inerentes, encontrando novas oportunidades e evitando as ameaças.

No entanto segundo o autor supracitado, o planejamento estratégico vem ganhando aos poucos uma aceitação maior perante a classe empresarial, pois, apresenta resultados animadores a quem está aderindo a este modelo de administração, pois, eleva uma visão do todo da empresa para seu gestor, dando mais segurança no momento de tomar alguma decisão importante.

Esta aceitação das organizações devem ser acompanhadas de certos cuidados, como fornecer um bom treinamento aos colaboradores que ficarão encarregados de ajudar na elaboração do planejamento, pois, existem muitas empresas em que seus colaboradores e até mesmo os gestores desconhecem o verdadeiro valor do planejamento estratégico.

Outro fator que merece a atenção de quem irá formular o planejamento estratégico é com relação a estrutura física da empresa, o que muitas vezes ocorre é organizar um plano que revolucione a empresa, projete um crescimento grande, mas a estrutura física da empresa não comporta todo esse crescimento.

2.2.6.2 Falhas durante a elaboração do planejamento estratégico

O que causa as falhas na elaboração do planejamento, geralmente está ligado ao despreparo da equipe responsável, que por um motivo ou outro, deixou a desejar e não se preparou adequadamente para assumir responsabilidades que o planejamento estratégico exige.

A primeira causa e a mais presente é, segundo Oliveira (2008), o desconhecimento dos conceitos básicos do planejamento estratégico, que mostra o despreparo das equipes em elaborá-lo. A alta gerência normalmente quer resultados de curto prazo e os executivos estão acostumados a ver o lado interno da empresa, não se preocupando com os fatores externos, o que compromete ainda mais o sucesso de um planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2008, p. 290), “para que o planejamento estratégico se torne um instrumento de administração com maiores facilidades para o executivo, ele deve conhecer quais são os problemas mais comuns do desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa”.

Outro ponto que vem comprometendo a sucesso do plano estratégico das organizações é o tratamento que elas dão aos níveis hierárquicos, que alguns níveis envolvem-se em demasia, deixando os outros de fora, acarretando em uma lacuna hierárquica que muitas vezes resulta na incompatibilidade do planejamento com alguma das hierarquias da empresa. Oliveira (2008, p. 296), trata em seu livro a interação dos níveis hierárquicos da seguinte forma:

A participação de todos os níveis hierárquicos da chefia na análise crítica e definições dos objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas é mais do que uma benevolência democrática da empresa; é uma estratégia para obter sinergia das diferentes percepções, conhecimentos e habilidades dos executivos. Além disso, participar, pertencer e influir são necessidades humanas que, quando atendidas de forma adequada, motivam e mobilizam as pessoas.

Neste parágrafo o autor mostrou o quanto é importante que se busque a participação de todos no desenvolvimento do planejamento estratégico, pois, os colaboradores se sentem parte do plano e fazem de tudo para que o mesmo tenha êxito, pois, se isto ocorrer poderão afirmar que tiveram parte no sucesso do plano que ajudaram a organizar.

Como isto nem sempre ocorre, acaba acarretando numa baixa credibilidade do planejamento estratégico, ou não são feitos conforme a realidade de alguns setores, ou as informações são divulgadas, de forma irreal, o que provoca desconhecimento de tarefas a serem cumpridas por alguns setores.

2.2.6.3 Falhas durante a implementação do planejamento estratégico

Ocorrem geralmente por possuir um sistema de controle e avaliação inadequado a realidade da empresa o que acarreta em dados incorretos e resultados distorcidos, trazendo com isto grandes prejuízos à organização. No entanto deve ser levado em conta o custo benefício do processo de controle, para tanto Oliveira (2008, p. 310), salienta que: “O sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico deve respeitar a relação custos *versus*

benefícios, pois, não se deve ter um sistema em que o controle é um fim por si só, nem que represente gastos e esforços excessivos para sua concretização”.

Outro fator destacado pelo autor supracitado é o envolvimento com os colaboradores da empresa, falta buscar a participação dos mesmos e, por não serem procurados, não se comprometem com o que a empresa os propõe, acarretando em trabalhos mal feitos, retrabalho e perda de produtividade

Estes fatores representam o fracasso do planejamento estratégico, que foi desenvolvido, pelo simples fato do gestor não saber motivar sua equipe, mas há ainda outro problema que muitas vezes é um pouco mais difícil de ser solucionado, pelo fato de haver uma grande escassez de mão de obra especializada, e que é solucionado no momento de se contratar um funcionário, que é a falta de conhecimento técnico.

Os fatores acima relacionados mostram a realidade de muitas empresas brasileiras, mas que pode ser mudada se trabalhada com um pouco de esforço na busca de mudar alguns conceitos e algumas culturas predominantes nas organizações. Salienta Oliveira (2008, p. 312), em sua conclusão:

Seria interessante que essas dicas fossem lidas, analisadas e complementadas, criando-se, dessa forma, uma base de sustentação para que, cada vez mais e melhor, o planejamento estratégico tivesse seu reconhecimento pelas empresas. Isso tudo porque tal reconhecimento só poderá acontecer se o planejamento estratégico for, efetivamente, bem utilizado pelas empresas.

No entanto o autor pode passar que o planejamento estratégico é uma ferramenta que funciona e traz resultados positivos às empresas, basta os gestores estarem preparados para utilizá-lo e, conscientizar suas equipes de que é a melhor ferramenta a ser usada para conquistar o desenvolvimento desejado à empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como finalidade fazer o levantamento de dados que servirão como base de estudo visando à implantação de um negócio que poderá contribuir com o desenvolvimento intelectual das pessoas e da sociedade em geral, a mesma classifica-se como de caráter exploratória. De acordo com Gil (2007, p. 63), entende-se por pesquisa exploratória,

(...) esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipótese pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (...) são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

De acordo com os instrumentos de coleta de dados, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica e descritiva. Ainda, de acordo com Gil (2007, p.65),

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Tem caráter bibliográfico, pois, sua fundamentação foi baseada em bibliografias de outros autores que já desenvolveram estudos na área. Descritiva, pois, foram descritas as características das empresas pesquisadas, segundo Gil (2008, p. 28), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre vários”. Sendo que à elaboração da pesquisa foi feita a caracterização da população e estabelecido uma relação entre a caracterização da empresa e o uso do planejamento estratégico.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou um trabalho teórico, pois, no mesmo foram utilizados dados bibliográficos, como também uma coleta de dados, que foi efetuada através de uma pesquisa de campo no município de Guarujá do Sul / SC através de um questionário aplicado.

Observando-se o ponto de vista da abordagem do problema, pode-se destacar que a pesquisa caracterizou-se como quantitativa, onde conforme Gil (2002), através de uma amostra que represente a população, permite mensurar opiniões, sensações, hábitos, a partir de um questionário estruturado com perguntas fechadas, e depois os dados coletados através da pesquisa de campo, foram apresentados em forma de gráficos em Excel.

Posteriormente, no que se refere aos objetivos propostos, à pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, todos os dados coletados foram detalhadamente descritos e analisados minuciosamente.

Quanto à caracterização dos procedimentos técnicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa é bibliográfica, os dados tiveram como base, livros, artigos e acessos *on-line*.

3.2 MÉTODO

De acordo com Gil (2007, p. 26), “pode-se definir método como caminho para chegar a determinado fim”.

Para realizar este projeto foi utilizado o método indutivo, pois, o mesmo aborda um assunto real, visando buscar solução ao problema apresentado. Segundo Fachin (2006, p.32), “é um processo de raciocínio que a partir de uma análise de dados particulares, se encaminha para noções gerais. Nesse caso, apresenta-se como forma, ordenado raciocínio dos dados singulares para uma verdade gerada”. Sendo que a pesquisa foi realizada com as indústrias de móveis e que a realidade é trazida às demais.

3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO – DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para Roesch (1999, p.139), “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

Definindo a população alvo do projeto, foram utilizados 100% da população estimada, totalizando oito questionários que foram distribuídos ao empresariado, não sendo necessário trabalhar com amostragem por se tratar de um público restrito e, portanto, reduzido, proporcionando trabalhar com toda a população, trazendo assim uma maior confiabilidade aos dados pesquisados.

O público alvo são as indústrias de Guarujá do Sul, a amostra abrange oito empresários do ramo moveleiro da cidade. Amostra esta obtida através da solicitação das empresas industriais do ramo moveleiro registradas no setor de tributos da prefeitura municipal, em 22 de agosto de 2009 que se encontra em anexo. No entanto as indústrias registradas com o número N° 200 e N° 3500”, não encontravam-se em atividade na data da pesquisa, e no entanto não foram coletados dados para a análise, nas referidas empresas.

3.4 COLETA DE DADOS

No intuito de fornecer certa segurança a pesquisa, a coleta de dados nos relata um conjunto de técnicas a serem seguidas. Para realizar esta pesquisa os dados foram coletados através de referências bibliográficas que embasou a elaboração do questionário, sendo este, estruturado com questões fechadas e abertas.

O trabalho buscou os dados através de um questionário, o qual foi entregue aos gestores das empresas, que tem como ramo de atuação, a produção de móveis e estofados do município de Guarujá do Sul/SC.

O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa (ROESCH, 1999, P. 142).

Já Fachin (2006, p. 158), salienta que:

O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidos a certo número de pessoas com o intuito de coletar informações [...] no questionário, a informação coletada pelo estudioso limita-se tão-somente as respostas escritas e preenchidas pelo próprio pesquisado.

Os dados coletados nos questionários foram posteriormente avaliados e organizado de forma a maximizar os resultados obtidos na pesquisa realizada, para que possam ser avaliados e interpretados com mais facilidade.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para atingir o objetivo proposto foi aplicado um questionário junto à população a ser estudada, de Guarujá do Sul - SC. Obtidos os dados, estes foram organizados e selecionados, sendo realizado um estudo de cada caso pesquisado, e posteriormente avaliados e interpretados através de representação gráfica.

Através do embasamento apresentado no referencial teórico, foram analisadas as respostas obtidas com o questionário, relatando a cada questão formulada, o que está ocorrendo nas empresas do município, com relação ao planejamento estratégico, para facilitar a análise dos dados, o questionário foi aplicado em quatro blocos distintos que são: perfil da empresa; perfil do empreendedor, diagnóstico do planejamento e planejamento estratégico,

Reunidas as fontes e os gráficos resultantes da pesquisa, foi elaborado um texto propondo algumas mudanças que foram avaliadas como essenciais para buscar um maior desenvolvimento das empresas do município.

3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS/OBJETO DE PESQUISA

Os sujeitos que foram pesquisados, são todos os industriais da cidade de Guarujá do Sul, que tem como foco, a produção de móveis e estofados. Independente da idade, aplicou-se os questionários aos proprietários das empresas, porém quando não encontrados, os mesmos foram aplicados aos administradores, buscando com isso uma melhor análise das estratégias tomadas pelas empresas.

Optou-se por uma pesquisa censitária com todas as empresas, pelo fato de serem um número reduzido, conseguindo com isto, uma maior abrangência nos dados, obtendo assim resultados precisos da realidade das empresas no município.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS E/OU LIMITADORES DA PESQUISA

A pesquisa apresentada pode haver divergências em seus resultados, pelo fato de terem sido pesquisadas estratégias desenvolvidas pelas empresas, e suas formas de elaboração, o que é muitas vezes retido pelos administradores pelo fato de se tratar, do segredo de crescimento da empresa e por este motivo não é revelado com exatidão pelo empresário.

No entanto buscou-se conscientizar os empresários da importância de fornecer os dados o mais preciso possível, pois este estudo visa melhorar o desempenho das empresas pesquisadas, apresentando alternativas que muitas vezes os administradores acabam não percebendo pelo fato de estarem centrados em suas rotinas diárias.

Outro aspecto limitador da pesquisa, tratar-se do número de empresas a serem pesquisadas, onde que, no intuito de pesquisar todas as empresas, buscou-se junto ao setor de tributos da prefeitura municipal de Guarujá do Sul, no dia 22 de agosto de 2009 o número exato de empresas registradas, que são oito. Ocorrendo que, no momento de realização de pesquisa, constatou-se que duas empresas estavam com os registros em aberto, estando fora de atividade, sendo que não foram encontrados os gestores das empresas referidas, em decorrência disto, aplicou-se os questionários apenas nas seis empresas que encontram-se registradas no setor de tributos e em atividade no dia 13 de outubro de 2009, dia este de coleta de dados da pesquisa.

Observando o gráfico 2.0, salienta-se que a pesquisa pode não apresentar dados totalmente confiáveis pelo fato de apenas 50% das pesquisas pesquisadas efetuam sempre o planejamento, enquanto outros 50% efetuam apenas de vez em quando, o que pode vir a afetar a veracidade dos dados repassados.

4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Através de pesquisa realizada no dia 13 de outubro de 2009, avalia-se as formas que as empresas de Guarujá do Sul estão gerenciando seu planejamento estratégico, o que estão fazendo para desenvolver suas empresas e se os gestores estão preparados para enfrentar os desafios que o mercado lhes proporciona.

No setor de tributos da prefeitura, encontram-se registradas oito indústrias, porém, ao procurar as empresas registradas, descobriu-se que duas delas estavam com as atividades encerradas e não se encontram em funcionamento, não sendo então pesquisadas. Para tanto, foram pesquisadas seis empresas, sendo estas, todas com registro no setor de tributos da prefeitura municipal acima citada, (sendo estes registros pesquisados em 22 de agosto de 2009) e que estão em funcionamento na data de realização da pesquisa.

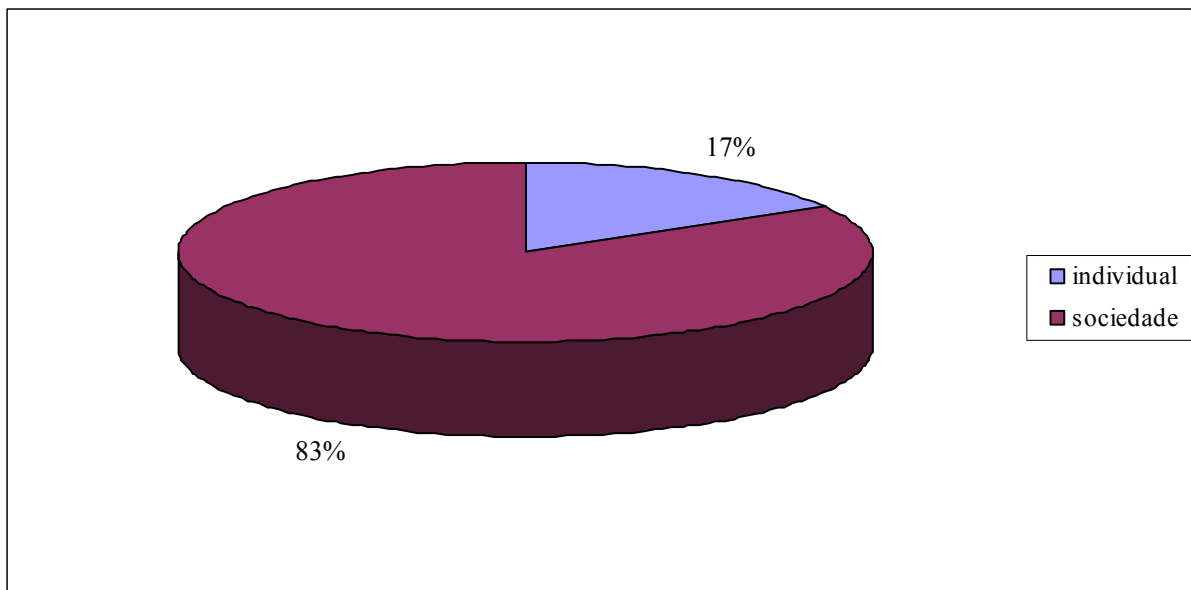
Para tanto salienta-se que, mesmo a pesquisa sendo realizada com seis empresas, em algumas respostas foram marcadas mais que uma alternativa, resultando num número maior de respostas que de empresas pesquisadas, assim foram consideradas todas as respostas dadas, entendendo que, ao marcar mais de uma resposta, a empresa identificou a necessidade de marcá-las, para identificar exatamente a realidade da mesma.

Para melhorar o estudo e a análise dos dados, o questionário foi preparado em quatro blocos: perfil da empresa; perfil do empreendedor, diagnóstico do planejamento e planejamento estratégico, que serão analisadas separadamente, uma a uma, conforme as subdivisões que seguem.

4.1 PERFIL DA EMPRESA

Tratando-se da identificação da empresa, buscou-se avaliar a situação atual das mesmas, para verificar se o perfil da empresa poderá afetar o planejamento das mesmas, através dos gráficos abaixo, pode ser verificados os resultados obtidos nestas questões, identificando os primeiro aspectos relevantes para se estudar um planejamento estratégico dentro de uma empresa.

Gráfico 1.0 – COM RELAÇÃO À CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA, TRATA-SE DE?

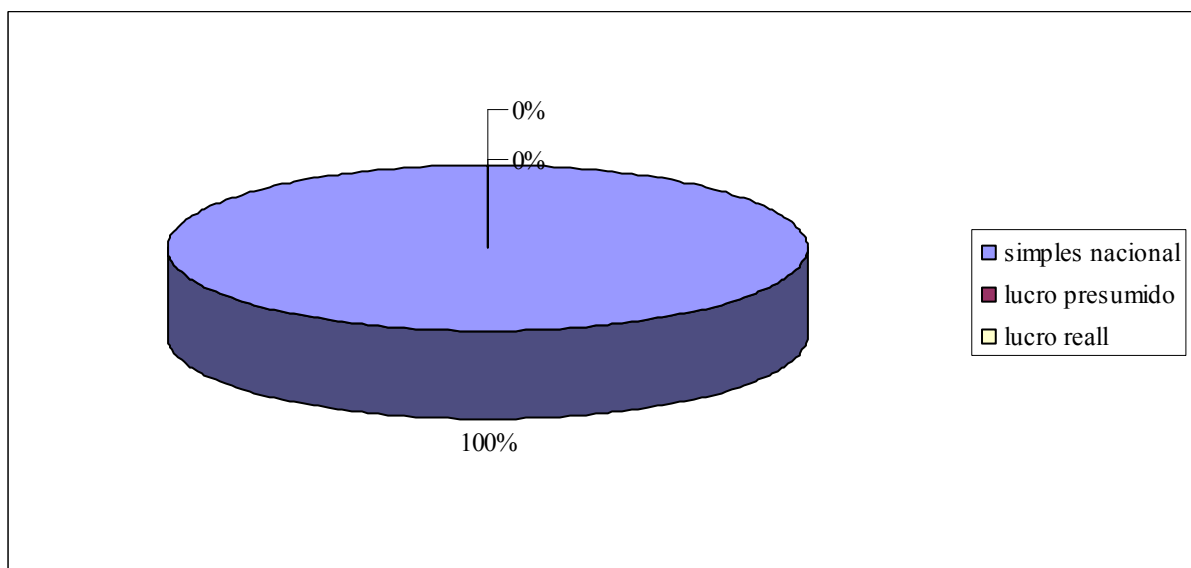


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

No gráfico, percebe-se que das seis empresas pesquisadas, cinco delas são sociedades e que apenas uma é individual, o que significa que existe mais de uma pessoa pensando pela empresa e que há um entendimento mútuo das estratégias a serem tomadas.

Em seguida, para saber em qual regime tributário que as empresas se encontram, foi questionado e o resultado foi o seguinte.

Gráfico 1.1 – ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO.

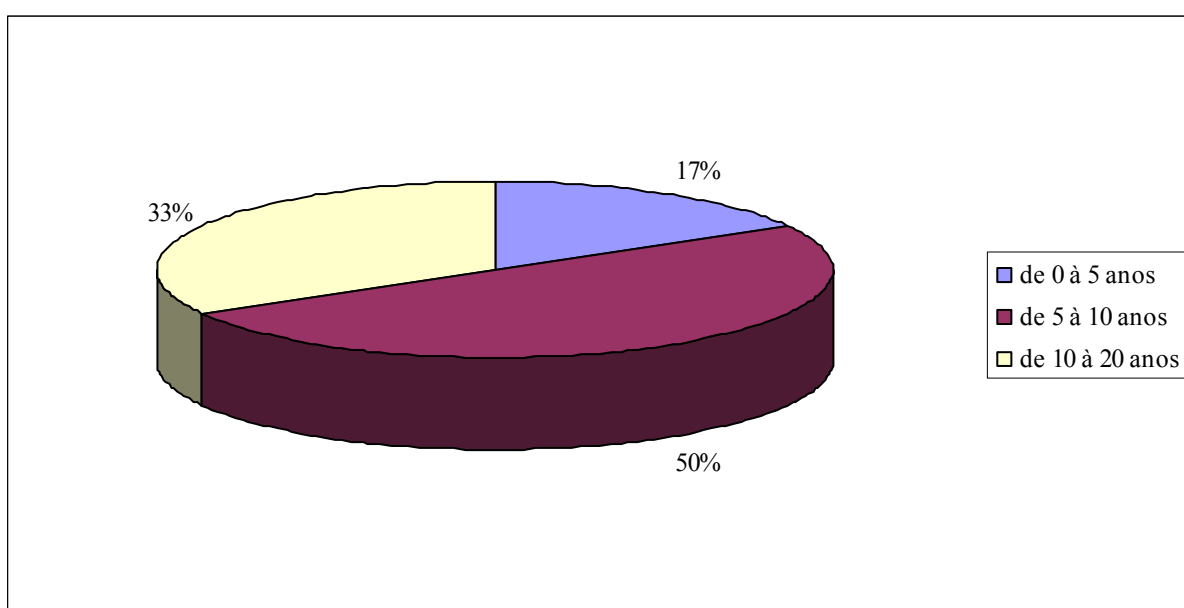


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Neste gráfico pode ser visto que todas as empresas do município de Guarujá do Sul, encontram-se enquadradas no regime tributário do simples nacional, o que não dá direito a elas de obter créditos do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), porém, permite a elas obter uma série de descontos nos impostos federais, o que dá a elas uma capacidade competitiva maior, o que também demonstra que as empresas do município são todas pequenas, não havendo nenhuma indústria de móveis de médio ou grande porte.

Em seguida buscou-se a idade das empresas, e obteve-se os seguintes resultados:

Gráfico 1.2 – IDADE DA EMPRESA

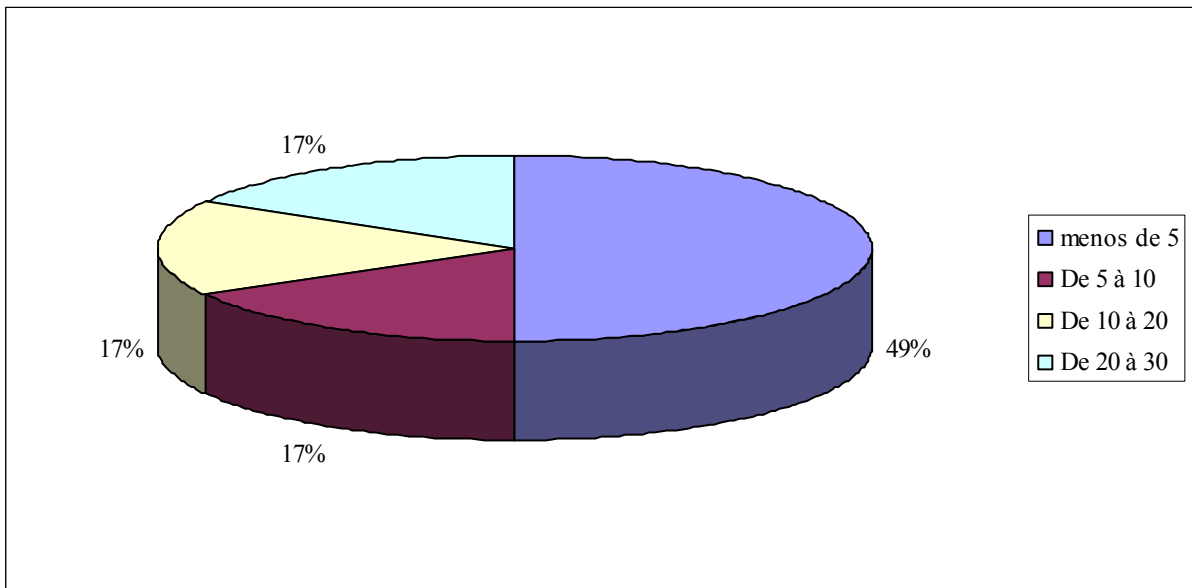


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Com relação à idade da empresa, percebe-se que não se tratam de empresas tradicionais no mercado, pois, ainda são novas, porém, a grande maioria, ou seja, 83%, já saíram da idade de grande risco de falência, segundo dados do SEBRAE citados por Pacheco na seção 2.1.5.1 desta pesquisa, que é de cinco anos. Apenas uma empresa ou 17% ainda encontra-se na idade de risco, já 50% tem entre cinco e dez anos e os outros 33% possuem entre 10 e 20 anos de atividade, demonstrando assim que as empresas não conseguiram obter um crescimento considerável se comparado este gráfico com o apresentado anteriormente.

Quando questionado aos gestores com relação ao número de funcionários, os dados obtidos foram:

Gráfico 1.3 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

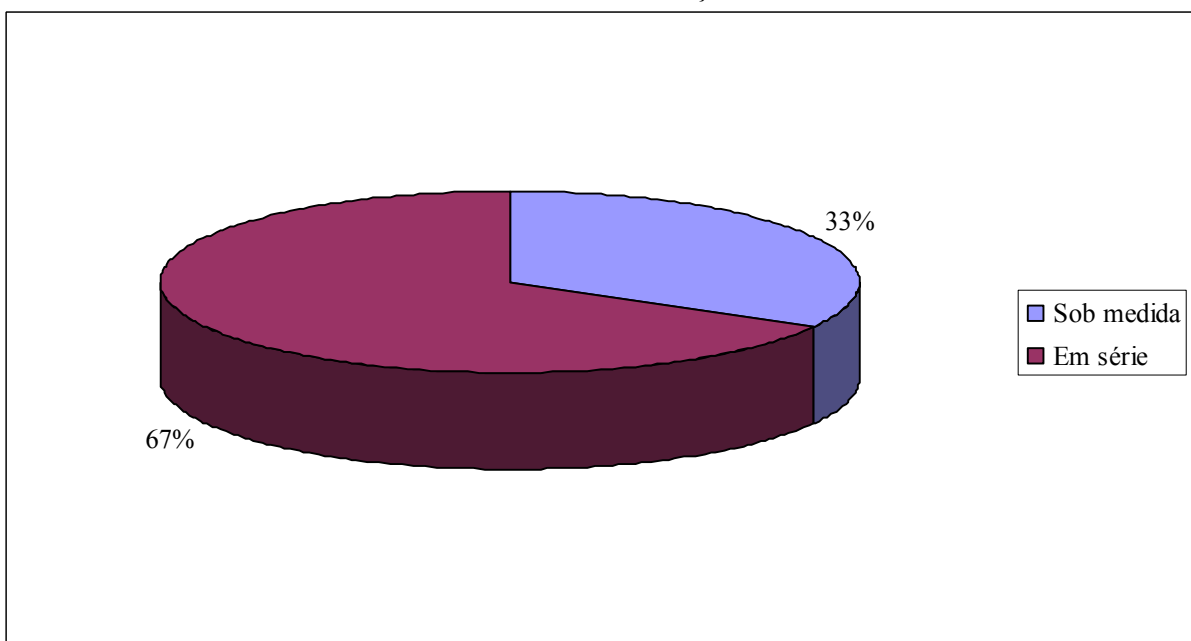


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Identificou-se nesta pergunta que metade das empresas possuem menos de cinco funcionários, 17% de cinco a dez, outros 17% de dez a vinte, e os 17% restantes, possuem entre vinte e trinta funcionários trabalhando. Mostrando que são empresas muito pequenas e que não conseguiram se desenvolver ao longo dos anos.

Tentando relacionar o baixo desenvolvimento, buscou-se algum fator produtivo que poderia estar influenciando, o obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 1.4 – LINHA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

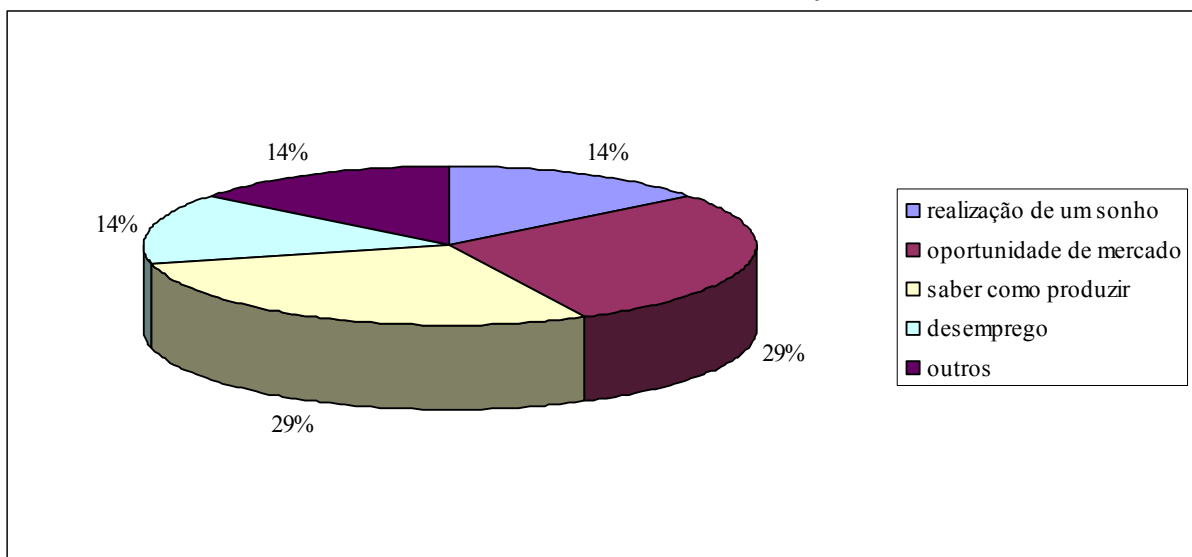
Num total de 67% das empresas, trabalham com produtos em série, e 33% trabalham sob medida, o que não justifica o baixo desenvolvimento, sendo que na produção em série, é demandada uma produção muito alta para conseguir manter-se competitivo no mercado.

Através dos gráficos 1.2, 1.3 e 1.4, pode ser percebido que as empresas não vem crescendo com o decorrer dos anos, pelo fato de metade delas estar com menos de cinco funcionários, sabendo que 83% estão inseridas a mais de cinco anos no mercado, e quatro empresas ou 66,6% trabalham em série, o que normalmente demanda mais mão de obra.

Na questão 11, foram perguntadas quais as experiências profissionais antes de iniciar a empresa, obtendo as seguintes respostas. Apenas um gestor, possui conhecimento técnico, porém, não na área administrativa. Os outros possuíam conhecimento operacional de como produzir, ou então, conhecimento na agricultura, o que avaliou-se como insuficiente para se gerir uma indústria e ter habilidades necessárias para administrar estrategicamente, direcionando a empresa para o futuro.

Com relação ao motivo pela qual a empresa foi criada o gráfico abaixo mostra que 29% das empresas foram criadas pelo fato do gestor ver uma oportunidade de mercado e outros 29% criaram a empresa, por ter conhecimento de como produzir os produtos que a empresa comercializa.

Gráfico 1.5 – FATORES QUE LEVARAM A CRIAÇÃO DA EMPRESA



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Justificando a afirmativa feita anteriormente com relação ao despreparo dos gestores no momento da abrir sua empresa, o gráfico apresenta menos de trinta por cento dos

administradores das empresas pesquisadas, iniciaram as atividades por ter algum conhecimento do mercado em que iriam atuar e viram uma oportunidade nele, os demais, iniciaram as atividades, por motivos paralelos.

Trazendo outros dados que foram considerados relevantes, é com relação a questão 18, que trata da área de abrangência das empresas, metade delas vendem na região sul do Brasil, uma vende seus produtos para o Brasil todo e duas outras atinge somente o município e as cidades vizinhas, por se tratar de empresas que vendem diretamente ao consumidos final, e ao ponto de vista dos gestores, não conseguem atender assim uma região maior.

Já na questão 19, que perguntou com relação aos produtos que comercializam, quatro empresas trabalham na produção de móveis em geral, uma delas na produção de estofados e uma possui os dois segmentos, móveis e estofados. Sendo que duas delas ou 33% trabalham com móveis sob medida e quatro ou 67% produzem móveis em série, como se encontra especificado no gráfico 1.4.

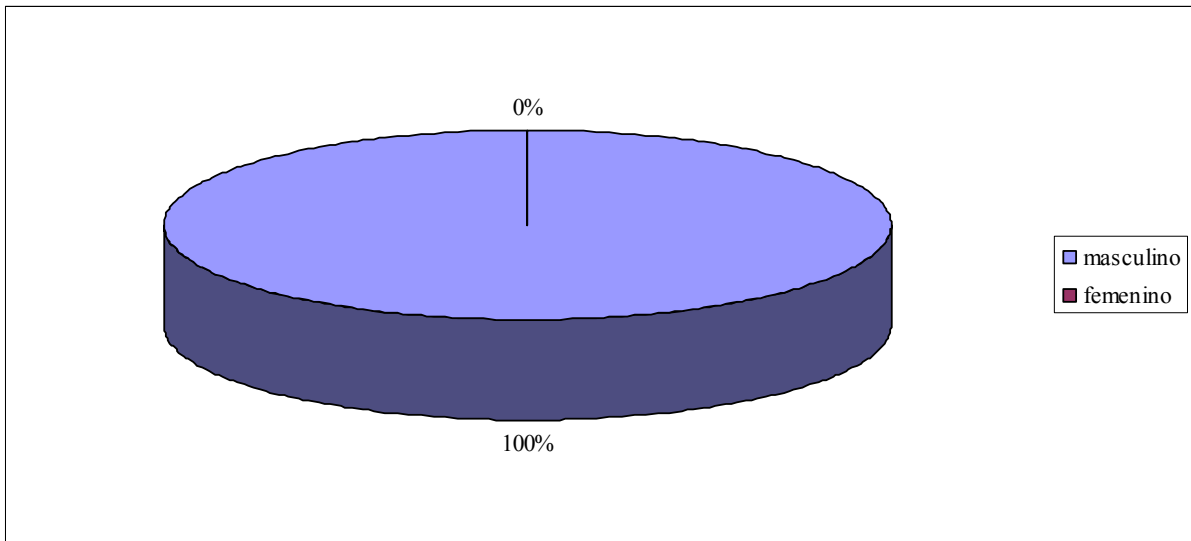
4.2 PERFIL DOS EMPREENDEDORES

Ao pesquisar o perfil dos empreendedores, buscou-se identificar quem são as pessoas que estão gerindo as empresa e qual sua formação escolar, para conhecer um pouco da realidade da empresa e dos seus gestores, para identificar se há alguma causa notória que possa vir a dificultar o planejamento nas indústrias, que esteja diretamente ligada ao gestor ou ao seu perfil diante da empresa e da sociedade.

Analisando os dados obtidos, percebe-se que existem algumas peculiaridades predominantes nos gestores industriais do município, onde mais adiante serão comentadas, podendo vir a influenciar diretamente no gerenciamento da empresa, tendo em vista de que as decisões mais importantes são tomadas pelos gestores e seu perfil tem forte influência em seu modo de pensar, trazendo assim, as decisões a ser tomadas baseadas na realidade vista pelo gestor.

Dentre as características de maior notoriedade de prevalência está o gênero:

Gráfico 1.6 – GÊNERO

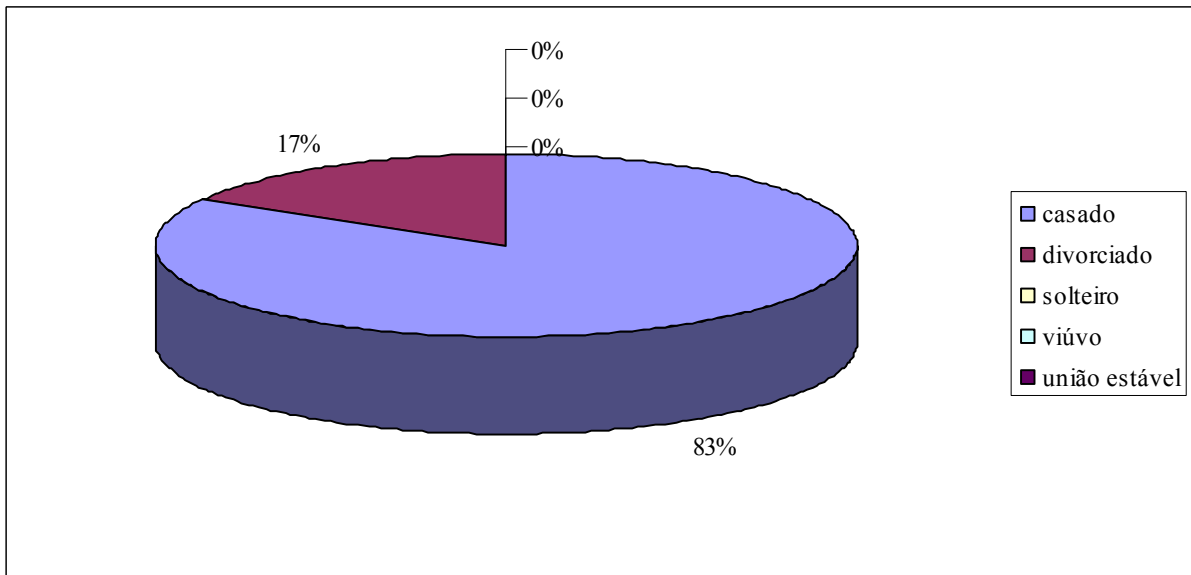


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Neste gráfico verifica-se que todos os gestores questionados são do sexo masculino, mesmo as mulheres entrando fortemente no mercado de trabalho, a predominância foi masculina.

Com relação ao estado civil, as seguintes respostas foram:

Gráfico 1.7 – ESTADO CIVIL



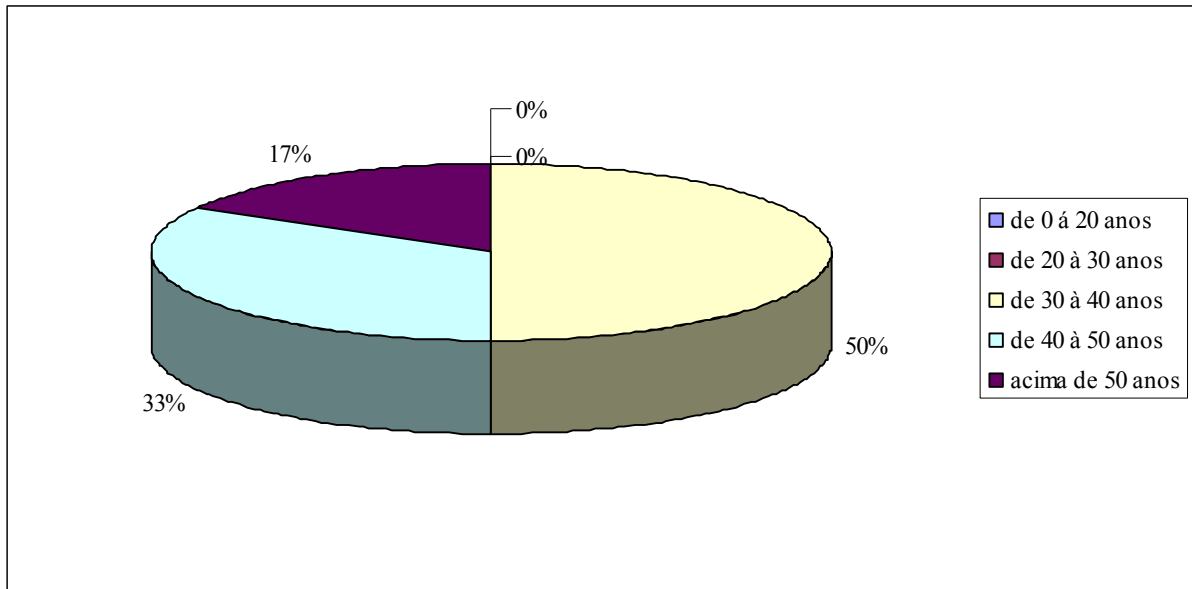
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Dos gestores pesquisados, 83 % são casados, o que leva a entender que possuem família a ser sustentada, muitas vezes com mais de um filho para cuidar e dar atenção e um

deles ou 17% são divorciados, sendo que não há nenhum solteiro, viúvo ou vivendo em união estável.

Ao se tratando de idade, houve uma predominância de meia idade, na qual foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 1.8 – FAIXA ETÁRIA



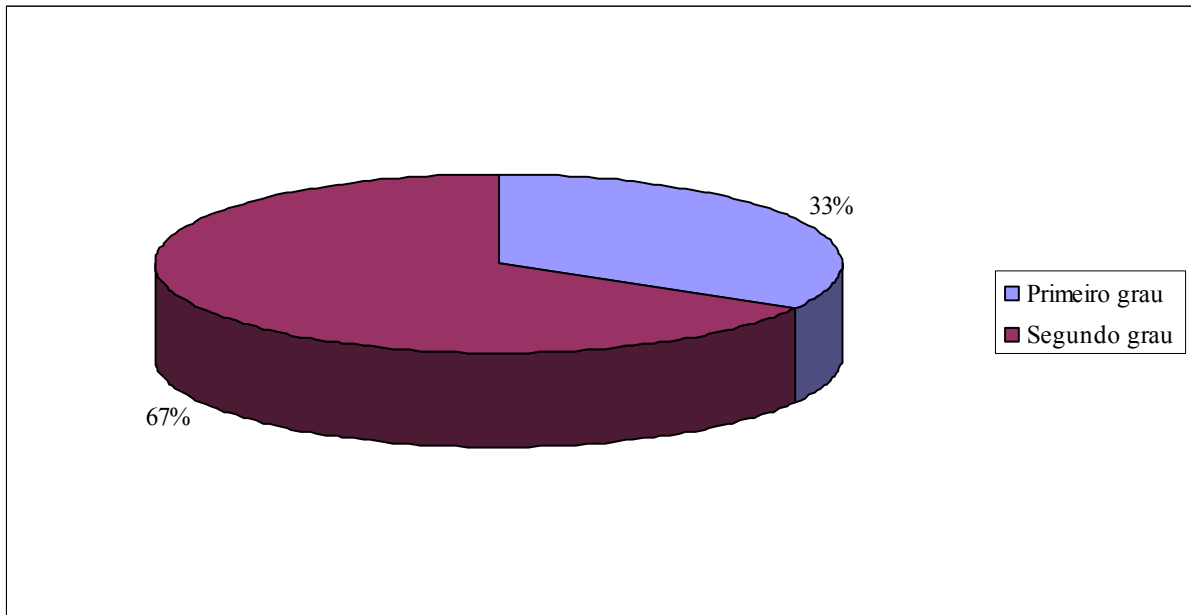
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Outro fator relevante que foi levantado no questionário do perfil do gestor, é que 83% dos entrevistados têm entre trinta e cinquenta anos de idade, trazendo consigo muita experiência e conhecimento de vida, o que muitas vezes se torna fundamental para tomar uma decisão. Sendo destes 83%, tres empresas, ou 50%, o gestor tem entre trinta e quarenta anos de idade, 33% enquadram-se entre quarenta e cinquenta anos e 17% deles possui mais de cinquenta anos.

Dando a entender que os gestores possuem uma idade que os dá a condição de terem uma considerável experiência de vida, para guiar suas ações, tendo em vista que a cada dia que se passa, possuem mais experiência adquirida.

Nem sempre, experiência de vida é suficiente para se tomar decisões, pois a vida ensina, mas, ela ensina como agir em relação aos aspectos de hoje, e como as mudanças ocorrem rapidamente não há condição de se esperar que a vida traga os ensinamento, é necessário buscar mais conhecimento externo, sobre a realidade das mudanças e aí os gestores entram em dificuldade, pois, ao se tratando de grau de escolaridade dos gestores, a resposta foi a seguinte.

Gráfico 1.9 – GRAU DE ESCOLARIDADE



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Sendo que dois deles ou 33% terem o ensino fundamental completo e quatro ou 67% ensino médio completo, sendo que nenhum entrevistado possui um curso de nível superior, o que nos leva a relatar que há uma deficiência muito grande no planejamento das empresas por não terem um conhecimento necessário para elaborar um planejamento adequado às mesmas.

Avaliando sob nosso ponto de vista, em se tratando de perfil do empreendedor, pode-se afirmar que o maior empecilho na elaboração de um planejamento estratégico é, a falta de um conhecimento científico por parte dos mesmos, o que além de lhes faltar o conhecimento teórico, possuem muito conhecimento prático de como produzir, porém nos modelos em que foram ensinados, o que acaba alienando seus pensamentos, dificultando a visão de novos métodos de produção e administração.

4.3 DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO

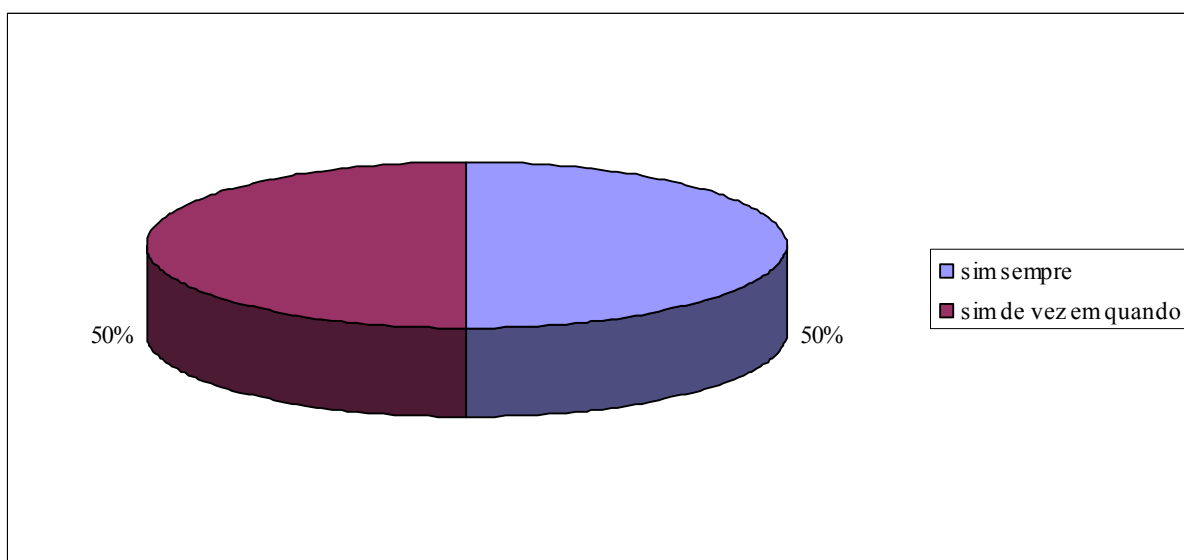
O planejamento é uma ferramenta de gestão indispensável para que as empresas possam buscar um crescimento perante o mercado. Tendo em vista que, se o planejamento não estiver bem elaborado, a empresa não cresce e conseqüentemente não traz os retornos necessários para sua manutenção.

Cada vez mais esta ferramenta vem sendo implantada nas micro e pequenas empresas, os gestores estão se conscientizando que é através dele que será possível tornar suas empresas mais competitivas no mercado, sendo que os resultados da aplicação desta ferramenta estão cada vez sendo mais visíveis, trazendo resultados animadores as que esta implantando esta ferramenta, no entanto, está aumentando sua utilização pelo valor que nos meios de comunicação estão dando.

Questionados os industriais de Guarujá do Sul, para buscar saber como está sendo trabalhado o planejamento nas empresas e tentar entender, qual o motivo que em certos municípios as empresas crescem rapidamente e no município pesquisado as empresas não conseguem um crescimento considerável.

Respondendo as indagações, os gestores nos deram as seguintes respostas:

Gráfico 2.0 – O PLANEJAMENTO É EFETUADO



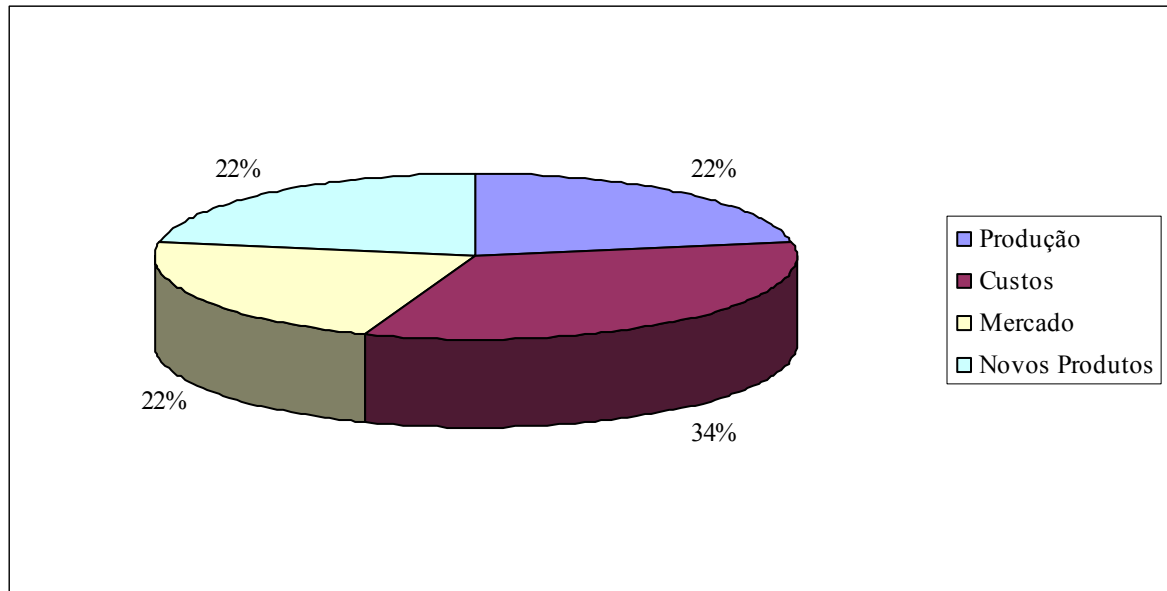
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Metade deles está sempre elaborando algum tipo de planejamento, enquanto a outra metade, faz planejamento de vez em quando. O que ainda preocupa muito, é o fato de apenas 50% estar constantemente elaborando um planejamento o que é muito pouco considerando a intensa atividade do mercado, e a grande concorrência.

Tendo em vista que salientado anteriormente na seção 2.1.2 o planejamento constitui uma forma de orientar atividades futuras almejando alcançar os objetivos propostos. Ele faz uma leitura da realidade, uma avaliação da situação e define qual o melhor procedimento ou caminho a ser tomado.

Na busca de saber também para que os gestores estão planejando e obtive-se a seguinte resposta:

Gráfico 2.1 – ÁREAS DE DIRECIONAMENTO DO PLANEJAMENTO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

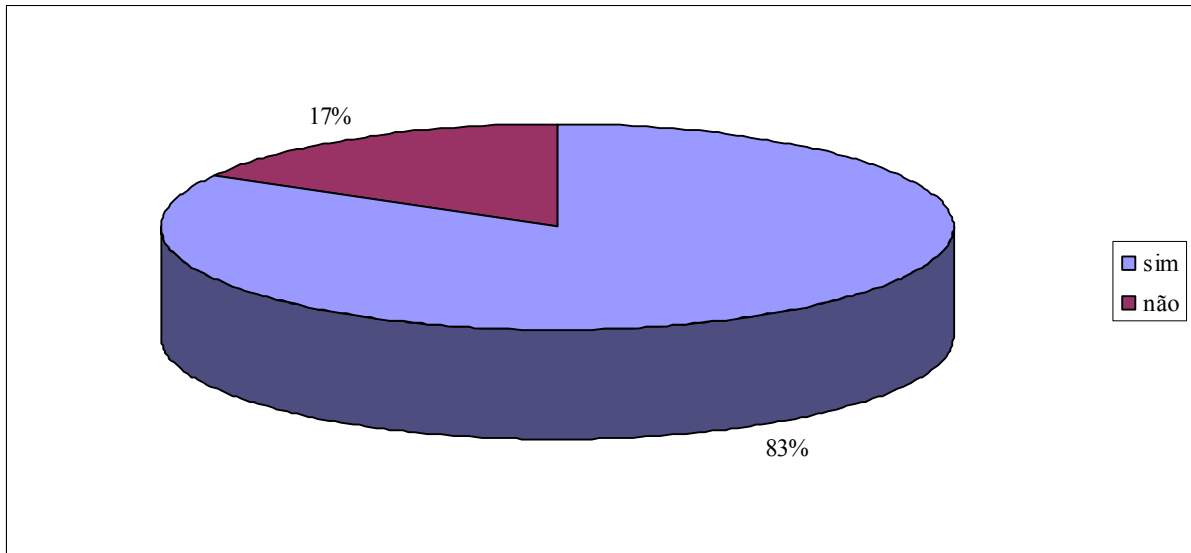
Com relação ao direcionamento do planejamento efetuado, 34% que apontaram os custos como sendo o foco do planejamento, e ainda, produção, mercado e novos produtos foram citados por 22% empresas cada um. Estes resultados demonstram que o planejamento realizado pelas empresas, é um planejamento operacional, por focar custos, produção e novos produtos.

Mostrando fortes indícios que o planejamento estratégico é pouco trabalhado nas empresas, tendo em vista que: o mercado consumidor foi citado duas vezes, enquanto, objetivos e metas, bem como os concorrentes, mesmo estando no questionário não foram lembrados por nenhuma das seis empresas pesquisadas, o que demonstra um grande desinteresse das empresas pelo lado estratégico do negócio, e sim um trabalho focado no operacional.

Tendo em vista que o planejamento estratégico, segundo o item 2.2, constitui o diferencial que a empresa ira desenvolver para alcançar seus objetivos, e se este diferencial não estiver sendo implantado na empresa, ela estará perdendo grandes oportunidades no mercado por não ter os dados necessários para se tomar uma decisão correta e eficiente, para trazer os resultados esperados.

Indagando os gestores sobre a preocupação em definir o que querem com o planejamento estratégico, constatou-se o seguinte:

Gráfico 2.2 – É DEFINIDO O QUE QUER COM O PLANEJAMENTO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

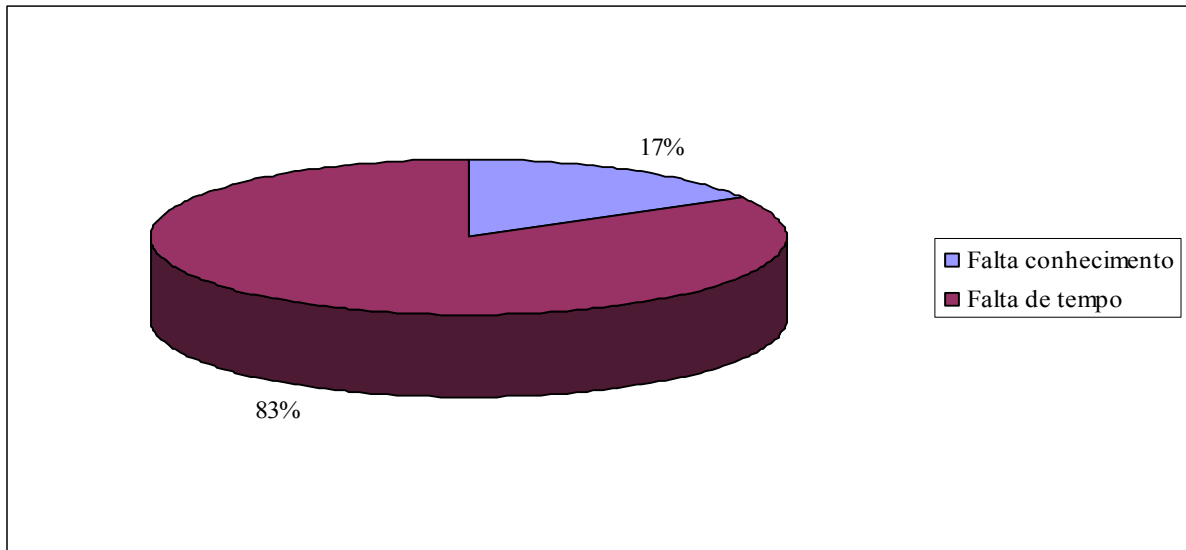
Como definido no gráfico, 83% dos entrevistados, responderam que possuem a preocupação em definir para que finalidade o planejamento irá ser realizado. No entanto, o que nos deixou admirados foi que, com toda a concorrência que existe no mercado, ainda 17% das empresas não definem o que realmente desejam com o planejamento efetuado, o que significa que estão planejando por nada, simplesmente por planejar, ou por alguém ter dito que para crescer é preciso planejar.

Desta forma, torna-se nítido o problema que a empresa que respondeu negativamente a questão está por enfrentar, pois se não sabe para que vai planejar, não sabe o porquê está no mercado, o que quer para seu futuro e nem mesmo qual a função que o gestor exerce dentro da empresa, tendo que salientar que toda empresa necessita de um foco específico que é responsável em direcionar a empresa, o que percebe-se que não está sendo feito.

Esta resposta nos leva a relatar que existem empresas perdendo seu precioso tempo, para fazer algo que não sabem o que vai ajudar à empresa e por que precisa ser feito. Mas, estão no mercado e acreditam que algum dia vai voltar como antigamente, que conseguiam crescer, mesmo sem planejar muito.

Verificou-se um fato curioso, em relação ao resultado apresentado no gráfico anterior, quando perguntou-se a maior dificuldade encontrada para elaborar um planejamento, os gestores responderam da seguinte forma:

Gráfico 2.3 – DIFICULDADE ENCONTRADA PARA ELABORAR O PLANEJAMENTO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

A falta de tempo representou 83% das opiniões, enquanto 17% responderam: a falta de conhecimento na área. Percebe-se que a empresa no gráfico 2.2 respondeu que não se preocupava em definir qual o motivo de realização do planejamento, foi a mesma empresa que, respondeu ter dificuldade para elaborá-lo, por falta de conhecimento na área.

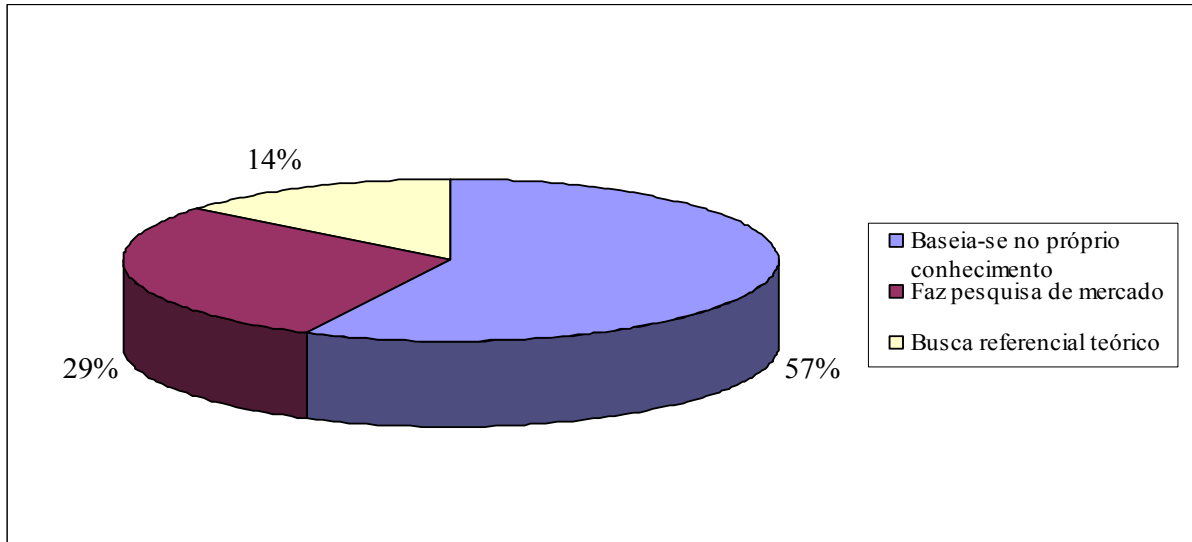
Para tanto pode-se perceber que ao ponto de vista dos gestores, a falta de tempo dificulta-os a realizar um planejamento, contradizendo o pensamento dos mesmos com relação ao conhecimento científico, onde que planejar traz produtividade, rendimento, aproveitamento de tempo.

O que pode estar faltando aos gestores é um conhecimento melhor sobre a área, pelo fato do gráfico 1.9 apresentar o ensino médio como escolaridade máxima dos gestores, o que faz com que não tenham um conhecimento da real essência do planejamento, que é pensar antes para evitar esforços desnecessários.

Assim estão gastando tempo no processo produtivo e deixando de lado o planejamento, que tem a capacidade de trazer um maior crescimento para as empresas. Sendo que, a função do gestor não está em produzir os produtos e sim buscar mercados, estudar concorrentes, criar oportunidades para o desenvolvimento das empresas e saber se a mesma suportará a pressão que o mercado irá exercer sobre ela, na busca de novos produtos e gestão eficiente dos processos na busca de uma redução dos preços.

Dando continuidade a pesquisa, buscou-se saber como que o planejamento estava sendo elaborado nas empresas, quais os fundamentos que os gestores utilizam para elaborar um planejamento.

Gráfico 2.4 – BASES PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO

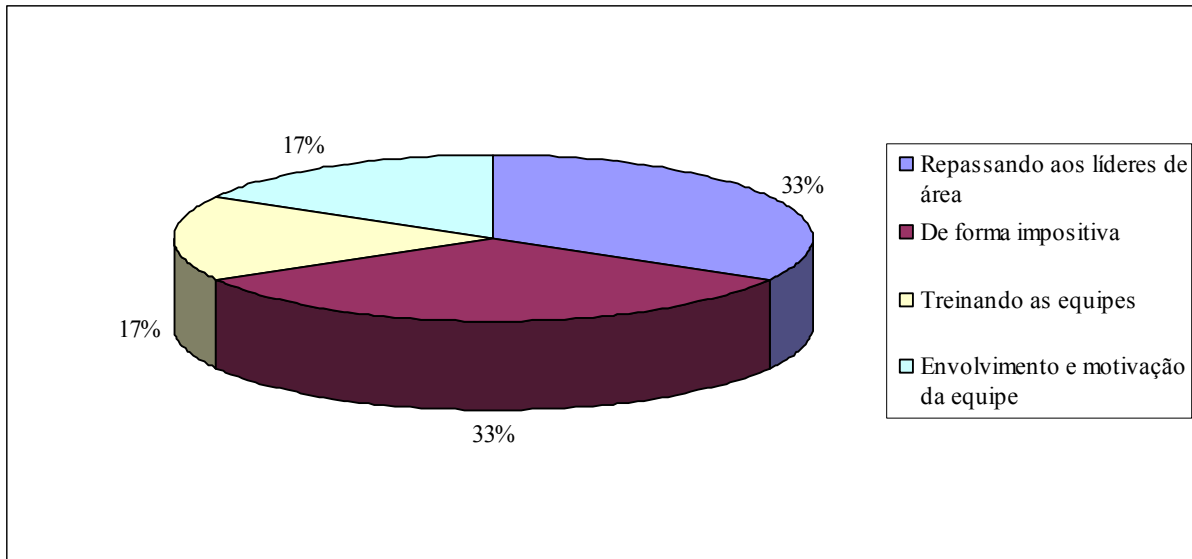


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

O resultado foi que 57% dos entrevistados desenvolvem o planejamento baseados em seus conhecimentos próprios, o que muitas vezes torna-se relevante, pela experiência que possuem, portanto retomou-se o que foi colocado na análise do gráfico anterior, pelo fato de gráfico 1.9 apresentar apenas ensino médio como a maior escolaridade dos gestores, o que os dá um embasamento teórico necessário para utilizar-se do planejamento como uma ferramenta indispensável ao crescimento da empresa.

Busca algum referencial teórico para basear como fazer um planejamento, foi a resposta de 14% dos pesquisados, o que demonstra o interesse de alguns em fundamentar os estudos que faz para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Também 29% fazem pesquisa de mercado para avaliar o mesmo e posteriormente elaborar o planejamento com base nos resultados obtidos, o que pode ser avaliado como uma boa atitude para quem deseja ter um futuro próspero à empresa. No entanto, para Maximiano (2008, p. 366), citado no item 2.2.4, “A administração estratégica é um processo contínuo, não um procedimento mecânico com datas certas para começar e terminar”, o que exige dos gestores muito mais que apenas conhecimento próprio, mas que necessita constantemente de um gestor uma grande flexibilização, capaz de modificar, melhorar e aprimorar seus conhecimentos e seus processos.

Gráfico 2.5 – IMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO EFETUADO.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Com relação à implementação do planejamento 33% responderam que é repassado aos líderes de área o que cabe a cada um implementar em seu setor, outros 33% implementam as mudanças de forma impositiva, sem mesmo avaliar sugestões dos colaboradores, na busca de um melhoramento no plano inicial. Apenas 17% treina as equipes para realizar mudanças necessárias ao bom desempenho do que foi projetado, e outros 17% buscam implementar o planejamento através do envolvimento e motivação da equipe para realizar as mudanças necessárias.

Percebe-se através deste gráfico que um fator restritivo ao crescimento das empresas é a baixa valorização das equipes, pouco investimento em treinamentos, bem como não é buscado envolver as equipes com a empresa e com suas funções, pelo fato de impor as mudanças, o que normalmente causa atritos e conseqüentemente desmotivação dos colaboradores, fazendo com que não dediquem o esforço necessário para que a empresa tenha um crescimento ideal.

4.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

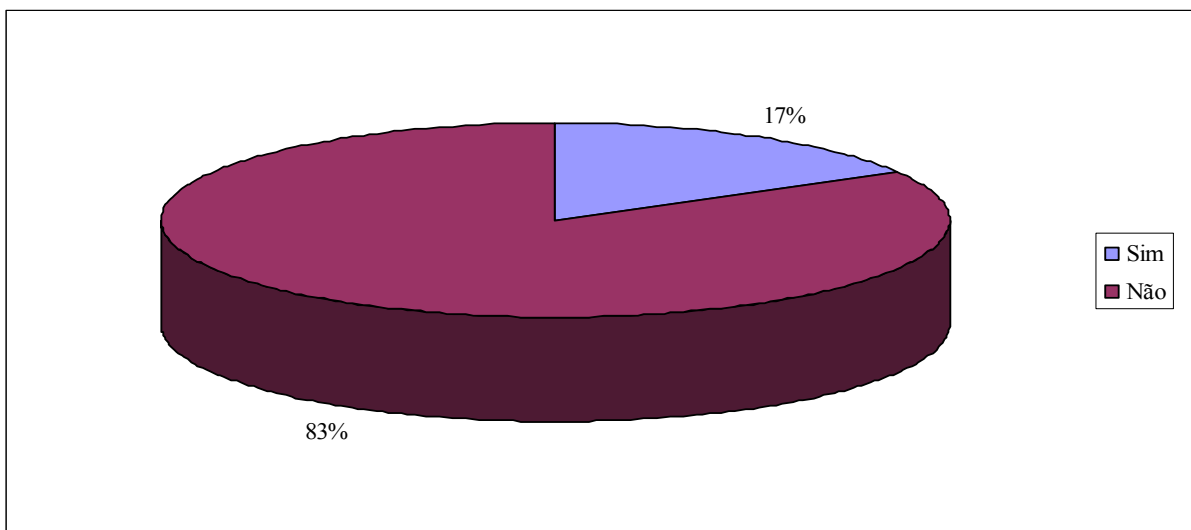
Necessário no gerenciamento das empresas, o planejamento estratégico busca a organização de todo o sistema gerencial sobre uma essência maior, na busca de um único

ideal, direcionando toda a organização para um único objetivo. Sendo este o mecanismo que está nos orientando nesta pesquisa, questionou-se os gestores da seguinte forma: o que você entende por planejamento estratégico.

O que já estava sendo esperado é que apenas um gestor definiu vagamente a pergunta colocando que são: metas, dentre elas produção, vendas. Os demais pesquisados, não souberam responder ou nada colocaram na resposta. O que levou a perceber a grande deficiência de planejamento estratégico existente nos empresários do município estudado, o que justifica nossa percepção aos fatos e conseqüentemente elaboração do problema da pesquisa, relacionado ao tema.

Como sendo esperado, pelo resultado da pergunta acima, quando os gestores foram indagados se a empresa possui ou não planejamento estratégico, a resposta foi dada da seguinte forma:

Gráfico 2.6 – POSSUI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

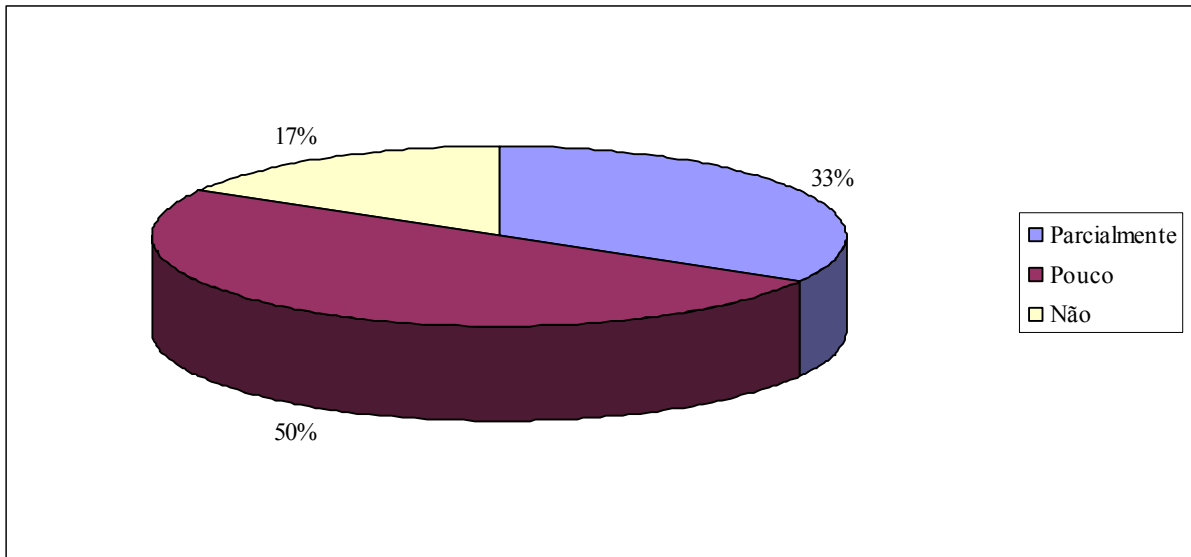
Empresas que possuem planejamento estratégico representam 17% da nossa pesquisa, enquanto 83% dos pesquisados não o tem. O que leva a enfatizar, que este é um dos maiores motivos que as empresas de Guarujá do Sul não estejam tendo um crescimento compatível a outros municípios.

Na questão de número 22, que se encontra no “Apêndice A” deste relatório, questionou-se sobre: se a questão anterior fosse respondida afirmativamente, como o planejamento estratégico está definido na empresa.

A empresa que respondeu afirmativamente colocou que o planejamento estratégico está descrito em tópicos, o que não define um plano completo, mas já se sobressai perante as outras empresas pesquisadas.

Com relação ao mercado potencial das empresas, as seguintes respostas foram:

Gráfico 2.7 – CONHECIMENTO DE MERCADO ATUANTE



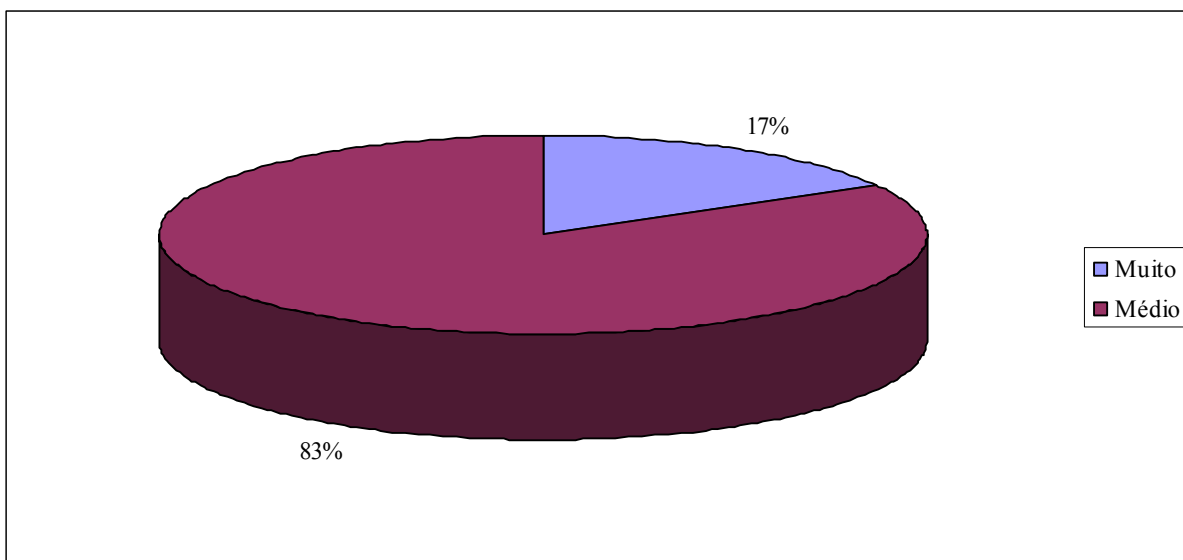
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Nenhuma empresa pesquisada colocou que conhece totalmente o mercado em que atua, mesmo que será muito difícil encontrar uma empresa que conheça detalhadamente todo o mercado, pelo fato do mesmo estar mudando a cada dia de forma muito rápida, o que dificulta muito as empresas a manterem-se sempre atualizadas em relação as mudanças que ocorrem.

As respostas obtidas foram: 33% conhecem seu mercado de atuação parcialmente, 50% possui pouco conhecimento e 17% não possui nenhum conhecimento sobre o mercado em que está atuando. Sendo estes 17% um pouco preocupantes, pelo fato de estar a mercê dos concorrentes, sem ao menos saber quem são eles, ou quem são os clientes potenciais, ou até mesmo, sem saber quem são e como se comportam os atuais clientes da empresa.

Paralelo a esta questão, foi buscado saber qual a percepção dos gestores com relação ao potencial de crescimento da empresa, sabendo que se tratando de microempresas, sem nenhuma distinção, todas elas possuem grandes potenciais de crescimento, basta terem um bom sistema de controle e um planejamento adequado a realidade de cada uma.

Gráfico 2.8 – POTENCIAL DE CRESCIMENTO DA EMPRESA.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

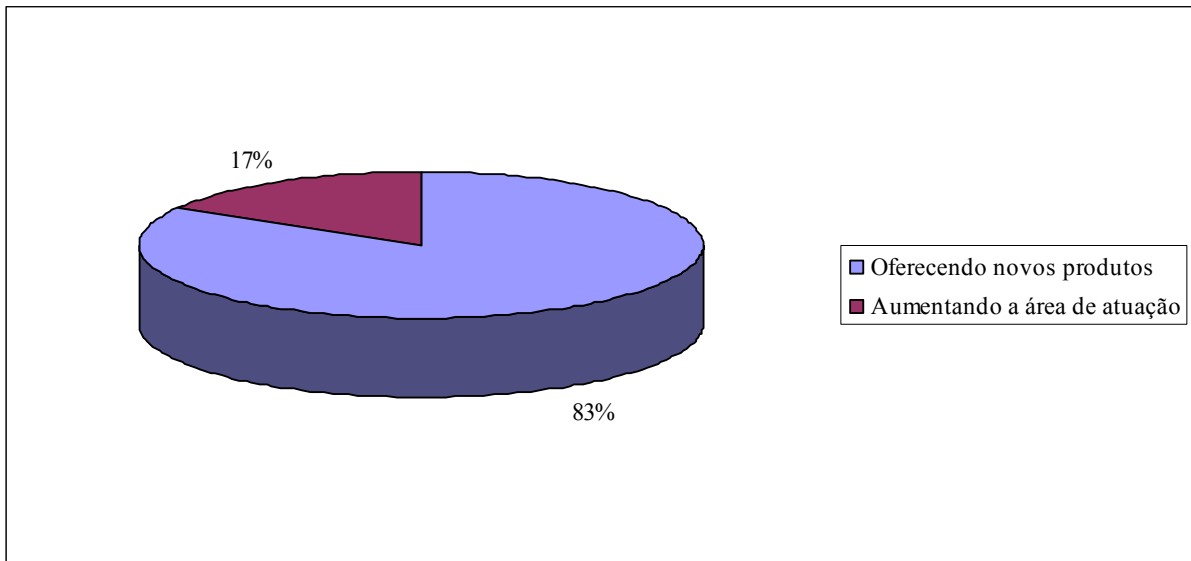
Relata-se que os gestores estão conscientes do potencial que a empresa tem para crescer, tendo 17% relatado ter muito potencial e 83% respondeu ter um potencial de crescimento médio, porém, salienta-se que este índice só não foi maior, pelo baixo conhecimento que as empresas têm sobre o mercado, que estão atuando, relatado no gráfico 2.7, tendo em vista que: conhecendo bem o mercado, toda empresa vê que possui um grande potencial de crescimento.

Sendo, ao mínimo de fundamental importância conhecer o mercado, seus potenciais e oportunidades para estar ciente de que vale a pena organizar um planejamento para posteriormente usufruir de todo o potencial que o mercado está oferecendo à empresa para crescer. O mercado faz seu papel, oferece a oportunidade, basta a empresa saber enxergá-la e traçar estratégias para conquistá-la.

No entanto o mercado não procura os fornecedores, e sim, os fornecedores de produtos é quem devem procurar os clientes para apresentar as propostas que possam vir a trazer retornos às empresas, aumentando o faturamento e conquistando as vendas necessárias para alcançar o crescimento desejado no mercado.

Outro ponto relacionado ao potencial de crescimento da empresa, viu-se que, as empresas do município estudado, deixam a desejar, é com relação as estratégias usadas para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

Gráfico 2.9 – AÇÕES PARA MAXIMIZAR O CRESCIMENTO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

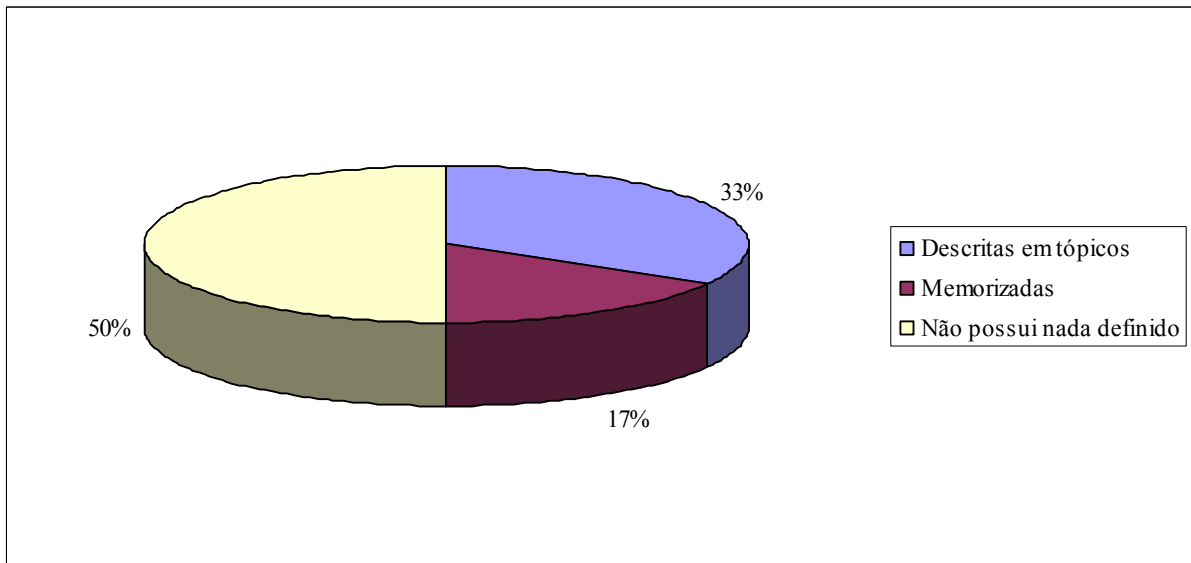
As questões apontadas como sendo as mais usadas foram 83% está oferecendo novos produtos aos clientes, enquanto 17% está aumentando a área de atuação. Viu-se nestas respostas que as empresas estão tentando melhorar seus ganhos, porém, os fatores trabalhados podem ser observados como facilmente mensuráveis, sendo visível, em curto prazo, os seus resultados.

Para tanto, fica mais uma vez visível, a falta de um planejamento, especialmente de longo prazo, onde normalmente são trabalhadas ações mais abstratas como, por exemplo, o *marketing*, o fortalecimento da marca, dentre outros, que são mais difíceis de medir seus resultados, tendo em vista que o planejamento estratégico não vem ocorrendo e consequentemente, os gestores não conseguem medir o valor destas estratégias, não as pondo em ação.

Tendo em vista que pelo gráfico 2.6, a confirmação de que as empresas não utilizam o planejamento estratégico, e nem sequer conhecem esta ferramenta, pode-se colocar que este é um modelo típico da gestão de empresários que não desenvolvem a habilidade de estudar a empresa para criar para ela um destino, um rumo ou um objetivo de onde quer chegar com a empresa.

Outro fator que confirma o descaso dos gestores com relação ao planejamento e a organização da empresa. Com relação às perspectivas futuras da empresa, foi questionado como elas estão organizadas nas empresas, e o resultado foi o seguinte:

Gráfico 3.0 – PERSPECTIVAS FUTURAS DA EMPRESA

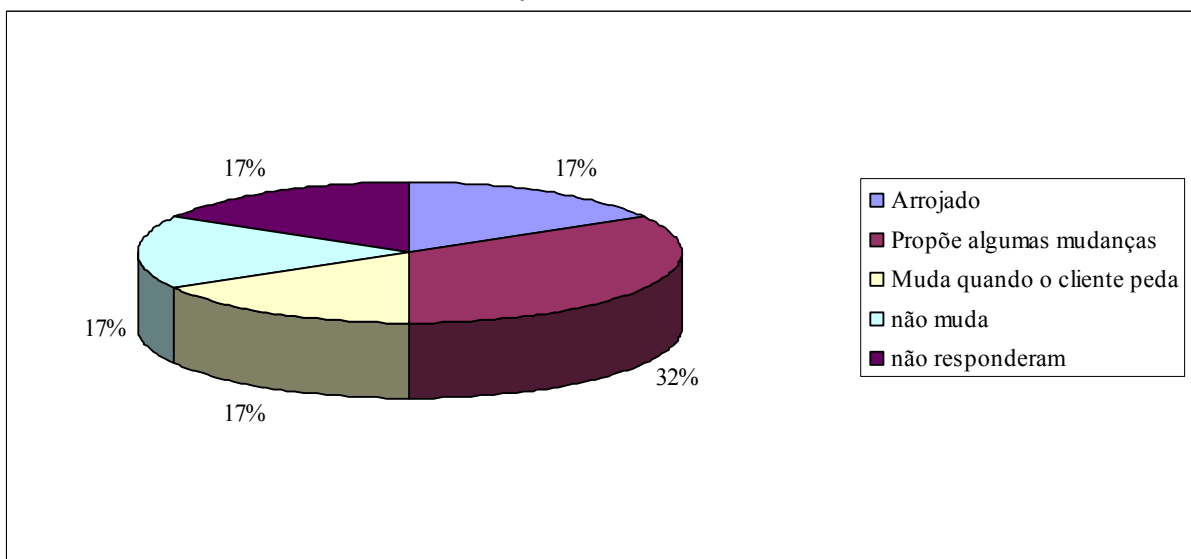


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Não possui nada definido, resultou em 50% da pesquisa, o que significa que metade das empresas está trabalhando sem saber o porquê está no mercado. Outros 17% possuem perspectivas, porém, memorizadas, o que compromete o andamento da empresa pelo fato do gestor ter para si este conhecimento e não detalhá-lo aos colaboradores

Apenas 33% possuem suas perspectivas futuras descritas em tópicos, o que não é o ideal, sendo que deveriam estar detalhadamente mensuradas em documentos, porém, já dá aos 33%, certa vantagem competitiva em relação as demais, sendo que proporciona a todos a visão de futuro que o gestor possui.

Gráfico 3.1 – COLOCAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Na questão que resultou o gráfico acima, como a empresa está inserida no mercado e quais as mudanças que ela realiza para se manter neste mercado, tendo em vista que o mercado muda, exigindo também, inovações por parte das empresas.

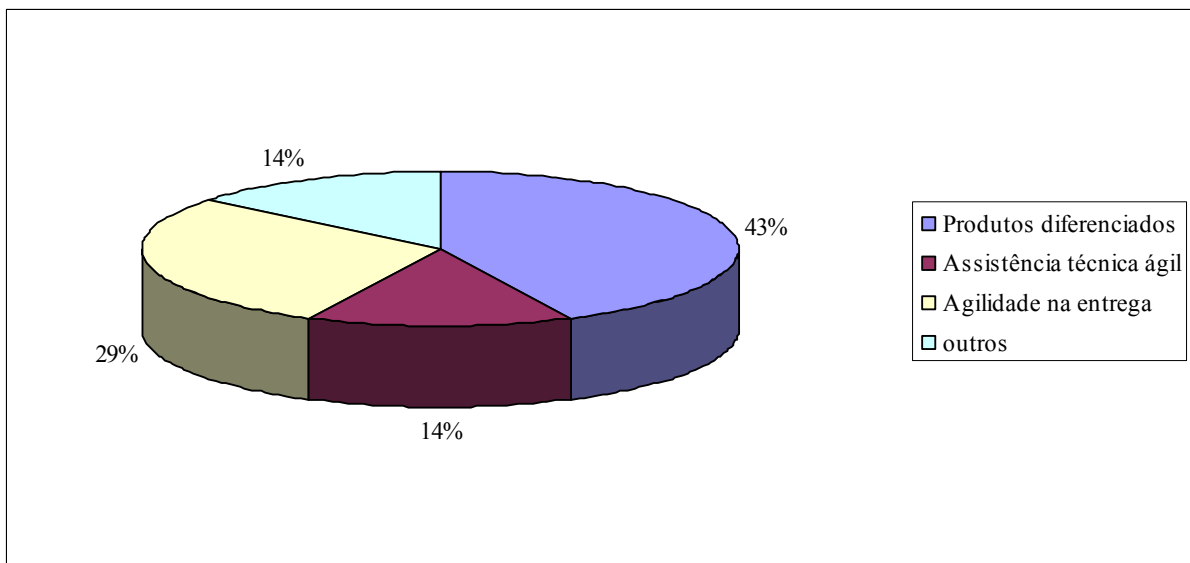
Tive-se a definição de que 17% consideram-se estar inseridos de forma arrojada, pois, está sempre propondo novos diferenciais a seus clientes, 32% propões alguma mudança quando achar necessário, o “porém” desta alternativa é que pela falta de planejamento, as empresas não percebem que estão ficando desatualizadas e quando o gestor “achar” que é preciso propor alguma mudança, a empresa já está completamente desatualizada e, portanto, pode já estar comprometido seu crescimento e sua imagem, ou até mesmo a manutenção no mercado.

Outros 17% realizam mudanças apenas quando os clientes pedem, o porém, é que cliente não pede mudanças, somente pede quando não possui outro fornecedor, cliente muda, é de fornecedor e deixa de lado quem espera para ele propor alguma mudança.

Não realizam mudanças, foi a alternativa de 17% dos pesquisados, por entender que o mercado em que estão inseridos não as exige, o que leva a entender que o gestor não possui nenhum conhecimento do mercado, pelo fato de todos os mercados estarem exigindo mudanças de forma contínua e rápida e 17% não responderam a questão.

Ao avaliar as estratégias utilizadas pelas empresas, julgou-se necessário que fossem pesquisados os diferenciais que estas empresas estão usando, e obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 3.2 – DIFERENCIAIS DA EMPRESA



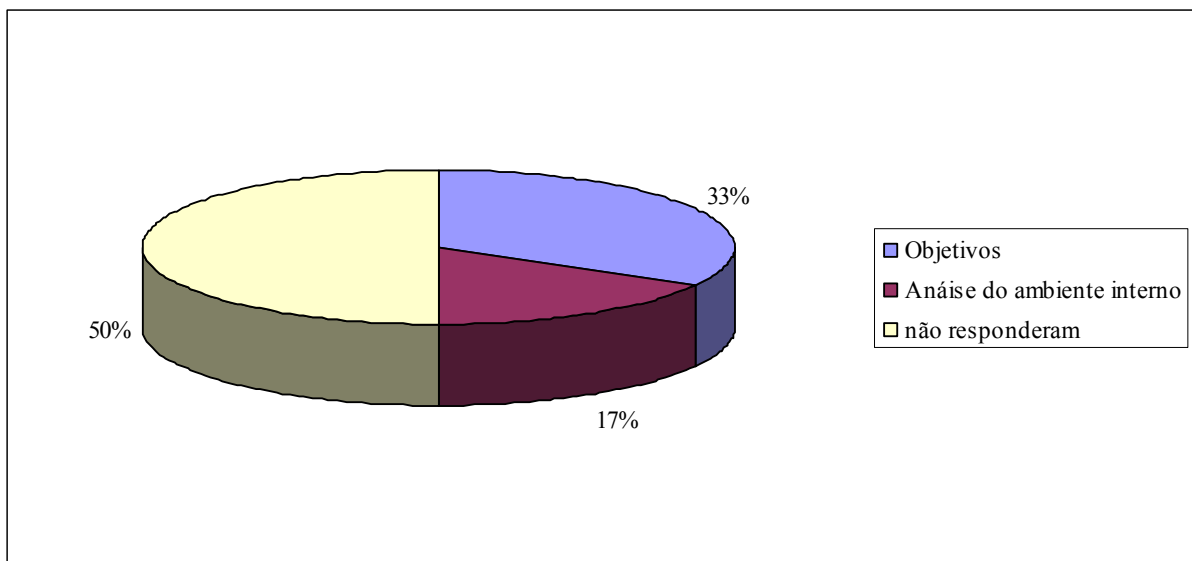
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Produtos diferenciados foi resposta de 43% dos gestores, assistência técnica resultou 14%, agilidade nas entregas foi resposta de 29% e 14% responderam outros, que classificaram como sendo a qualidade em relação aos concorrentes.

Perceber se ouve uma grande oscilação nas respostas, prevalecendo à diferenciação de produtos, dando a entender que cada gestor se utiliza da estratégia que considerar a mais adequada ao perfil de sua empresa. Ainda pode-se dizer que suas estratégias estão voltadas a diversas áreas, sendo elas os produtos, os serviços ligados a ele, no entanto, são deixados de trabalhar a marca e o *marketing*, que são de fundamental importância para se conseguir um equilíbrio entre todos, para se obter melhores resultados.

Buscou saber se as empresas estão utilizando algumas ferramentas do planejamento estratégico, pois, pelo fato da escolaridade dos gestores ser baixa, mesmo não sabendo definir o que é planejamento estratégico, poderia acontecer de que estar usufruindo das ferramentas por ele utilizadas, sem mesmo saber de que se trata de planejamento estratégico.

Gráfico 3.3 – FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADAS



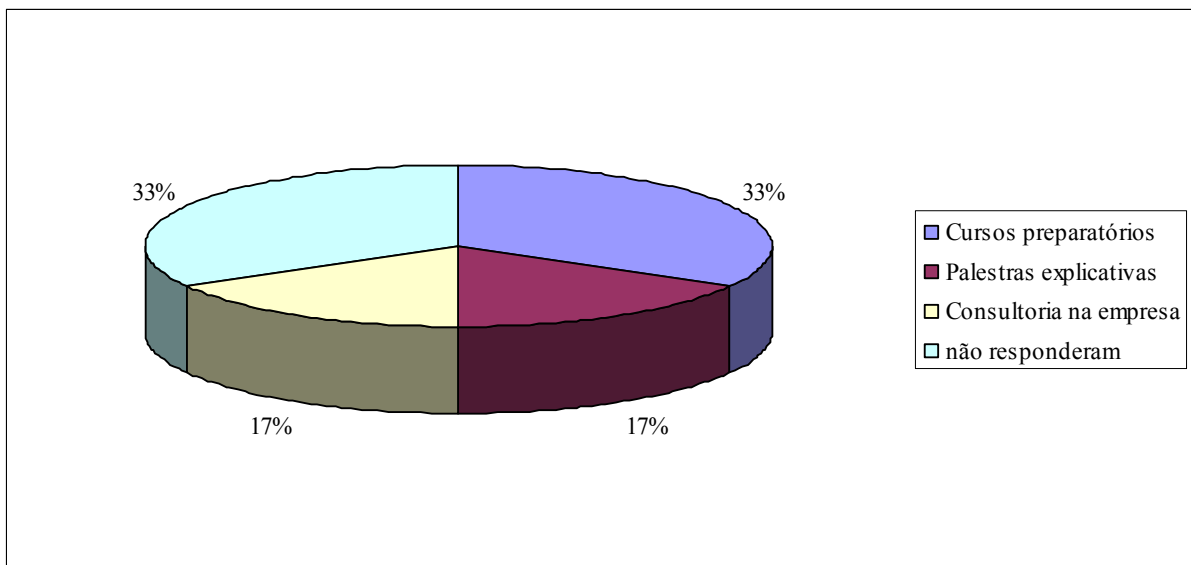
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Ao entendimento dos gestores das empresas pesquisadas, as únicas ferramentas utilizadas foram: objetivos com 33% de opinião e análise do ambiente interno com 17%. Tendo em vista que as ferramentas detalhadas na cessão 2.2.1 deste trabalho, que são: missão, visão análise SWOT, *balanced scorecard*, e análise do ambiente externo não foram citadas pelos pesquisados. O que demonstra que realmente os gestores não possuem conhecimento sobre o planejamento estratégico e o que deixa isto mais evidente é que 50% não responderam

a pergunta, dando a perceber que não utilizam estas ferramentas, sendo que um pesquisado colocou que não usa estas ferramentas.

Dando continuidade ao questionário e quase por findá-lo, buscou-se saber a opinião dos gestores com relação ao interesse dos mesmos em melhorar seu preparo para desenvolver e implantar o planejamento estratégico em suas empresas, tendo em vista a uma grande carência de conhecimento na área.

Gráfico 3.4 – COMO MELHORAR O CONHECIMENTO NA ÁREA.

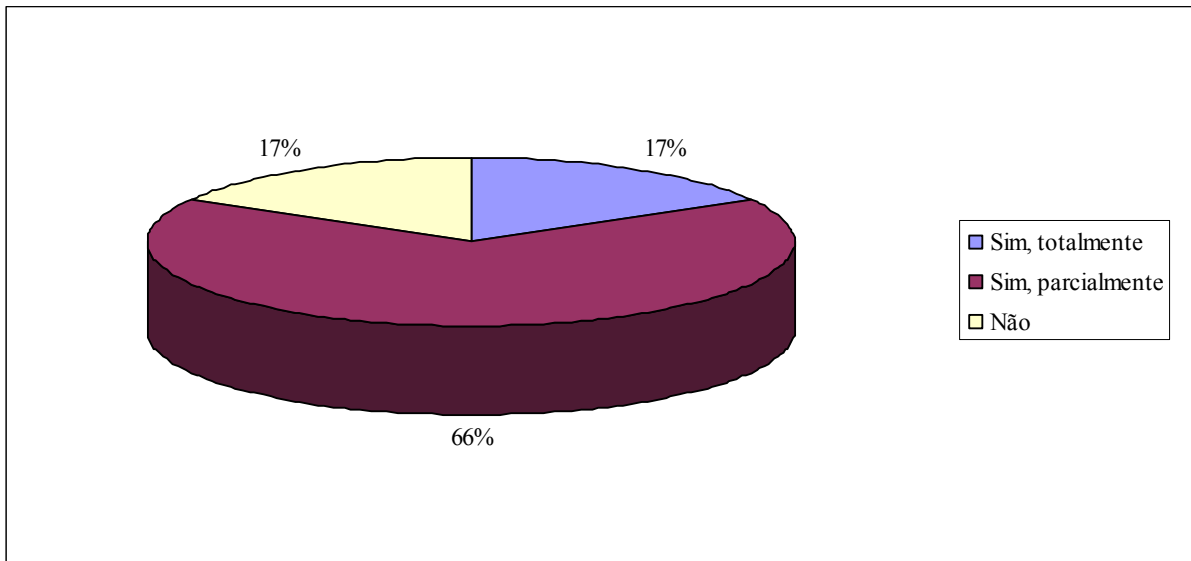


Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Percebe-se que há certo interesse dos gestores em melhorar seu conhecimento na área. Para tanto 33% propôs a realização de cursos preparatórios sobre como elaborar um planejamento estratégico, 17% sugeriu palestrar explicativas sobre o assunto, 17% prefere a presença de consultoria direta na empresa e outros 33% não responderam a questão, o que leva a entender que não há interesse por parte dos gestores, para buscar novas técnicas de conhecimento.

É aí que aparece novamente o problema de pesquisa proposto: está faltando planejamento estratégico nas empresas de Guarujá do Sul? e com o desenrolar da pesquisa percebe-se que é nítida a falta do mesmo, porém, quando chegou-se a questão do gráfico acima, percebe-se que também está faltando interesse por parte de alguns gestores em buscar algo novo para diferenciar-se dos demais.

Gráfico 3.5 – PREPARO DO GESTOR PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Com relação à preparação do gestor para elaborar um planejamento estratégico, 17% sentem-se totalmente preparados para elaborar um e, ao questionar que justificasse sua resposta, esta não foi atendida.

Parcialmente preparados sentem-se 66% dos entrevistados, que justificaram suas respostas de várias maneiras, podendo dizer que, um deles não se sente totalmente preparado pela grande oscilação em que o mercado se encontra, outro por ter pouco estudo.

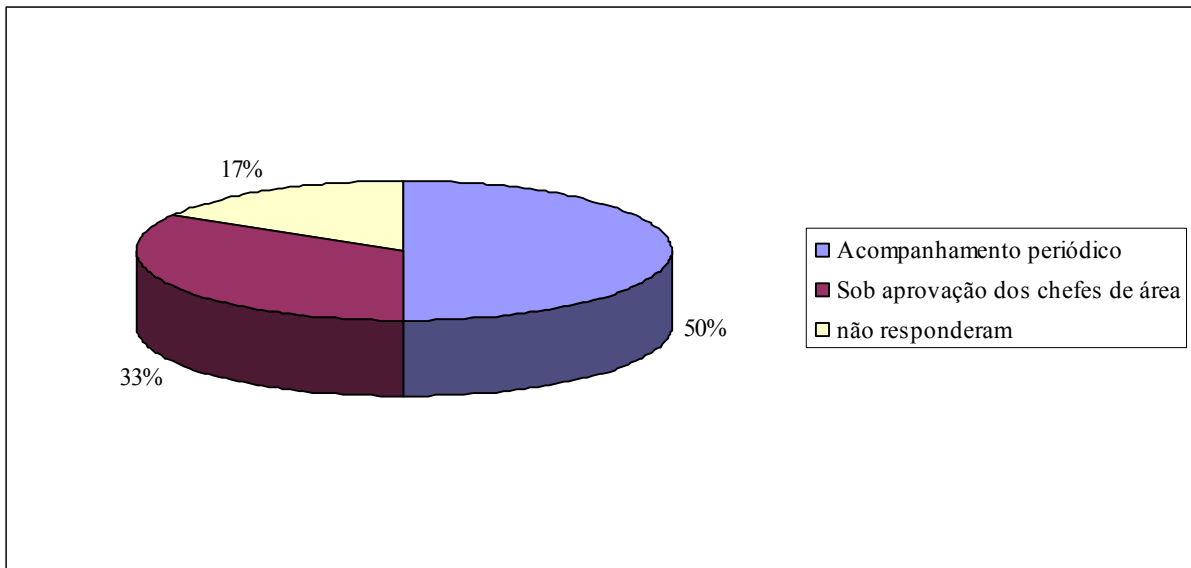
Já outro, sente-se parcialmente preparados, por ter feito cursos e ter grande experiência pelo tempo que se encontra no mercado, já o quarto parcialmente preparado, definiu-se desta forma por ser ao mesmo tempo proprietário e funcionário da empresa, tendo de estar envolvido em todos os setores.

Por outro lado, o gestor que respondeu não estar preparado para fazer um planejamento estratégico à empresa e representa 17% da população pesquisada, não está por falta de interesse.

Pode-se perceber que a resposta de cada um, reflete sua realidade na empresa, e que nas empresas de porte um pouco maior, as justificativas foram direcionadas mais ao mercado, enquanto as menores deram sua resposta voltada aos processos internos.

Ao questionar sobre a gestão do planejamento estratégico, a junção das respostas saiu da seguinte forma:

Gráfico 3.6 – GESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Através de um acompanhamento periódico por parte do gestor foi a resposta de 50% dos entrevistados, sob aprovação dos chefes de área 33% responderam e 17% não responderam a questão. Sendo então perceptível o acompanhamento dos gestores, tendo em vista que a opção de: por intermédio da supervisão de consultores externos, não aparece, dando a entender que pelo fato de se tratar de micro e pequenas empresas, os gestores preferem eles mesmos fazer a análise que pagar a intermediação de algum consultor, o que não é recomendado, pelo fato do gestor possuir alguns vícios internos e não consegue ter a mesma visão de um consultor externo.

Obteve-se a ausência de resposta em um questionário e analisando o mesmo pode-se afirmar que não a respondeu por não possuir nenhum conhecimento relacionado ao planejamento estratégico, pelo fato de não ter sido respondida a pergunta de número 20, o que você entende por planejamento estratégico, e respondido negativamente a questão que buscou-se saber se a empresa possui ou não planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as indústrias do ramo moveleiro do município de Guarujá do Sul, pesquisadas neste trabalho, não estão desenvolvendo o planejamento estratégico, fator este que é de suma importância ao crescimento e desenvolvimento das empresas. Tendo em vista que a concorrência vem sendo cada vez mais acirrada e quem não desenvolve a capacidade de se adaptar, sendo automaticamente deixado para trás até cair fora do mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão capaz de revolucionar uma empresa, trazendo crescimento, desenvolvimento contínuo e permanente, pois, identifica o que a empresa é, onde ela está, o onde ela quer estar daqui a certo período de tempo, apresentando isto de forma consistente, para que o gestor possa ter segurança no momento de tomar as decisões.

Constatou-se que um fator de grande relevância nesta afirmação e que compromete a realização do planejamento estratégico, é a baixa escolaridade dos gestores, comprometendo o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado a realidade de cada uma das empresas.

Em se tratando de objetivos levantados à realização do estudo, afirma-se que o planejamento estratégico, mesmo nas poucas empresas que ele está sendo parcialmente aplicado, é nítida a deficiência de conhecimento sobre a área, o que dificulta mais ainda a compreensão dos gestores da necessidade de se implantar um modelo de planejamento estratégico.

Com relação à caracterização da empresa, identifica-se que as indústrias estão conseguindo se manter no mercado, e saindo da zona de risco, porém, não estão conseguindo um desenvolvimento necessário para trazer o crescimento da empresa, ou seja apenas sobrevivem no mercado, muitas vezes sem saber o porque estão no mercado em que se encontram.

Observa-se outro fator, que vem dificultando os processos gerenciais, é a falta de interesse por parte dos gestores, que não buscam aperfeiçoamento na área administrativa e somente geram novidades no setor operacional, no desenvolvimento de produtos e processos internos.

Na opinião dos gestores, o planejamento estratégico não é elaborado, por falta de tempo. O que se torna de certa forma irônico, por se tratar de uma ferramenta que traz um desenvolvimento à empresa, pelo fato de organizar todos os processos de forma sinérgica na

buscar um único ideal, que é o crescimento, subentende-se por intermédio disso que os gestores estão preocupados em produzir e não tem tempo para promover o crescimento da empresa.

Observa-se na pesquisa realizada que os gestores conhecem o potencial de crescimento das empresas, no entanto não possuem conhecimento necessário para criar estratégias que possam trazer este desenvolvimento. O que se sugere, seria a contratação de consultoria externa, tendo em vista que muitas vezes os gestores, pelo tempo em que se encontram na empresa, acabaram alienando sua visão a certos vícios que a empresa cria uma consultoria externa tem a capacidade de ver estes vícios e quebrar as barreiras que faz o gestor não os perceber, mostrando a realidade do mercado atual.

Viu-se à necessidade de se elaborar um planejamento estratégico nas indústrias do município, por serem empresas que já se encontram a certo tempo no mercado e não conseguiram criar oportunidades capazes de trazer o crescimento que uma indústria de móveis tem. Tendo em vista que ao implantar um planejamento estratégico, as indústrias terão grandes vantagens, iniciando pelo diferencial competitivo que estarão desenvolvendo, através do conhecimento do mercado em que estão atuando, quais as oportunidades em que ele oferece, terão conhecimento das dificuldades que enfrentarão, e sobre isto poderão tomar medidas para estarem preparados.

Os benefícios que uma empresa consegue trabalhando com o planejamento estratégico são inúmeros, pois, ele cria visões diferenciadas dos negócios, dá oportunidades de conhecer o mercado de atuação, saber do mercado consumidor, conhecer os fatores econômicos, que são responsáveis pelo desenvolvimento do mercado consumidor, afetando assim todo o setor interno da empresa, e que tem a capacidade de maximizar os resultados internos que são os fatores mais trabalhados pelas empresas pesquisadas até agora

Através do planejamento estratégico, obterão uma visão sistêmica da empresa, conhecendo melhor o setor interno da empresa, as habilidades que possui e os pontos fracos e assim estarão mais preparados para gerir a empresa ao futuro, economizando tempo, desenvolvendo toda a estrutura da empresa para promover um crescimento amplo, porém, apoiado em ferramentas que serão capazes de amparar o gestor em momentos de dificuldade.

Mais um benefício que as empresas adquirem ao trabalhar com o planejamento estratégico é o “tempo”, em que gastam resolvendo questões que são levantadas no planejamento das estratégias e estão preparadas para execução. Ponto este que trouxe divergências durante a formulação de análise da pesquisa, pois os gestores nos passaram que não utilizam mais do planejamento pelo fato de não terem tempo necessário para organizá-lo.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teoria da administração:** curso compacto manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais:** análise Estratégica Estudo de Viabilidade e Plano de Negócios. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C.. PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLUTTERBUCK, David; CLAINER, Stuart. Os Estrategistas. In:_____. **Grandes administradores:** homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993, p. 146-177.

FACHIM, Odílio. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S.. NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing:** para micro e pequenas empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LIMA, Paula Viviane Laudares. **Gestão estratégica: o caminho para a transformação.** Minas Gerais: Nova Lima, 2008

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos metodologia práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PACHECO, Antônio Edmundo. **Pesquisa Sobre as Causas de Mortalidade/Sucesso das Micro e Pequenas Empresas Catarinenses.** Disponível em <ftp://ftp.sebrae-sc.com.br/pesquisa3.pdf> Aceso em: 10 out. 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALONER, Garth. SHEPARD, Andrea. PODOLNY, Joel. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SERRA, Fernando. TORRES, Maria Candida S.. TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** Conceitos, Roteiro Prático, Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SERTEK, Paulo. GUINDAMI, Roberto Ari. MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Ibpex, 2007.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J.. PARNELL, John. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

PERFIL DA EMPRESA.

- 01- Com relação a constituição da empresa, trata-se de?
 Empresa individual Sociedade
- 02- Enquadrada em qual regime tributário?
 Simples nacional Lucro presumido Lucro real
- 03- Qual a idade da empresa?
 De 0 à 5 anos; De 5 à 10 anos; De 10 à 20 anos;
 De 20 à 30 anos; Mais de 30 anos.
- 04- Quantos funcionários a empresa possui?
 Menos de 5; De 5 à 10; De 10 à 20;
 De 20 à 30; Mais de 30.
- 05- Qual a linha de produção da empresa?
 Sob medida; Em série; Trabalha com os dois segmentos.
- 06- O que levou-o a criar a empresa?
 Realização de um sonho;
 Oportunidade de mercado;
 Conhecimento em como produzir os produtos;
 Desemprego;
 Outros (especifique) _____

PERFIL DO GESTOR

- 07- Gênero
 Masculino Feminino
- 08- Estado civil
 casado solteiro divorciado viúvo
 união estável Outros _____
- 09- Faixa etária
 De 0 à 20 anos de 20 à 30anos de 30 à 40 anos
 de 40 à 50 anos acima de 50 anos
- 10- Grau de escolaridade
 Analfabeto Primeiro grau incompleto
 Primeiro grau completo Segundo grau incompleto
 Segundo grau completo Superior incompleto
 Superior completo, Área _____
 Pós Graduação, Área _____
- 11- Quais suas experiências profissionais antes de iniciar na empresa?

DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO.

12- Efetua algum tipo de planejamento na empresa?

- () Sim, sempre () Sim, quase sempre
 () Sim, de vez em quando () Não

13- Se sim, para qual a área é direcionado o planejamento efetuado?

- () Produção () Driblar os concorrentes no mercado
 () Custos () Mercado consumidor
 () Desenvolvimento de produtos () Definição de objetivos e metas
 () Outros (especifique) _____

14- Antes mesmo de iniciar um planejamento a empresa se preocupa em definir o que quer com o planejamento a ser realizado?

- () Sim () Não

15- Quando você elabora algum tipo de planejamento, você

- () Baseia-se nos conhecimentos que possui pelo convívio no dia a dia
 () Busca ouvir seus subordinados para captar sugestões
 () Faz pesquisa de mercado, para avaliar o mesmo
 () Busca algum referencial teórico para basear como fazer o planejamento
 () Procura orientações técnicas de algum profissional da área.

16- Qual a maior dificuldade que encontra para elaborar o planejamento?

- () Falta de conhecimento técnico sobre formas de elaborar um planejamento
 () Falta de tempo disponível
 () Não possui interesse em desenvolver um planejamento
 () Falta de colaboração dos níveis hierárquicos superiores e inferiores
 () Outras (especifique) _____

17- Como é feita a implementação do planejamento efetuado?

- () Através do envolvimento e motivação da equipe para realizar as mudanças necessárias
 () Implanta as mudanças de forma impositiva
 () Treinando as equipes para realizar as mudanças necessárias
 () É repassado aos líderes de área o que cabe a cada um implementar em seu setor.

18- Qual a região de abrangência da sua empresa?

19- Quais são os produtos comercializados pela empresa?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

20- O que você entende por planejamento estratégico?

21- A empresa possui planejamento estratégico?

() Sim () Não

22- Se sim, como ele está definido na empresa?

() Descritas detalhadamente

() Descritas em tópicos

() Memorizada,

() Não possui nada definido.

23- Conhece todo o mercado que a empresa pode estar atuando?

() Detalhadamente. () Parcialmente () Pouco

() Não () Não sei

24- A empresa possui potencial para crescer ainda mais?

() Muito () Médio () Pouco () Não

25- O que a empresa está fazendo para aproveitar seu potencial de crescimento?

() Melhorando o marketing na região que a empresa abrange

() Oferecendo novos produtos aos clientes

() Aumentando a região de atuação

() Redefinindo toda a estratégia de atuação da empresa no mercado

() Outros (especifique) _____

26- Como estão organizadas as perspectivas futuras da empresa?

() Descritas detalhadamente

() Descritas em tópicos

() Memorizada,

() Não possui nada definido.

27- De que forma você avalia as estratégias de atuação da empresa no mercado?

() Arrojado, está sempre propondo novos diferenciais a seus clientes;

() Conservador, mantém uma linha de atuação, sem grandes mudanças;

() Propõe algumas mudanças, quando achar necessário;

- () Realiza mudanças, somente quando o cliente pede algo diferente;
 () Não realiza mudanças, pois o mercado em que atua não as exige.

28- Que diferenciais sua empresa usa para atuar no mercado?

- () Produtos diferenciados e constantemente aperfeiçoados;
 () Intenso trabalho de marketing;
 () Assistência técnica ágil e eficiente;
 () Preços baixos;
 () Agilidade na entrega;
 () outros, (especifique) _____

29- Qual das ferramentas abaixo a empresa tem definido e utiliza?

- () Missão
 () Visão
 () Objetivos
 () Análise Swot
 () Balanced Scorecard
 () Analise ambiente externo
 () Analise ambiente interno

30- O que julgaria importante para melhorar seu preparo para desenvolver um planejamento estratégico?

- () Curso de como elaborar um planejamento estratégico
 () Palestras explicativas
 () Consultoria direta na empresa.
 () outros. (especifique) _____

31- Você se sente preparado para fazer um planejamento estratégico para a empresa?

- () Sim, totalmente. () Sim, parcialmente. () Não

Justifique sua resposta: _____

32- Como é gerido o planejamento estratégico da empresa?

- () Através de um acompanhamento periódico por parte do gestor;
 () Por intermédio da supervisão de consultores externos;
 () Sob aprovação dos chefes de área
 () Outros (especifique) _____

ANÉXOS

ANEXO A: EMPRESAS REGISTRADAS NO SETOR DE TRIBUTOS DE GUARUJÁ DO SUL, EM 22 DE AGOSTO DE 2009.

R	D. abertura	Razão Social	Atividade
Nº 200	01/08/1974	Bianchini & Vergutz	Industria e com de moveis
Nº 2410		C.V. Moveis Ltda	Fabrica de moveis em madeira
Nº 2780	01/01/2001	M.R. Bianchini Ltda	Fabrica de moveis em madeira
Nº 3460	01/04/2003	Ferrari & Cia Ltda	Ind. Com. Moveis Estofados
Nº 3500	06/05/2003	Moveis Flor do Campo	Fábrica de moveis em madeira
Nº 3960	01/06/2005	Gisch & Filhos Ltda – ME	Fábricas de moveis em madeira
Nº 4030	01/09/2005	D.M. Rockenbach moveis	Fábrica de moveis em madeira
Nº 5800	22/06/2009	Moveis Guarujá Ltda	Fábricas de moveis Predom. madeira

Obs: a numero 200 e 2780 são do mesmo dono