

**FANESE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NILTON DA COSTA ALEMÃO SANTANA

**ESTUDO SOBRE O GRAU DE CONHECIMENTO
REFERENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: visão
dos colaboradores do corpo administrativo da empresa em
estudo.**

**Aracaju - SE
2017.2**

NILTON DA COSTA ALEMÃO SANTANA

**ESTUDO SOBRE O GRAU DE CONHECIMENTO
REFERENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: visão
dos colaboradores do corpo administrativo da empresa em
estudo.**

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração em cumprimento da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Me. Ulisses Pereira Ribeiro

Coordenador: Profº Carlos Frederico de Carvalho

**Aracaju – SE
2017.2**

SANTANA, Nilton da Costa Alemão

Estudo sobre o grau de conhecimento referente ao planejamento estratégico: visão do corpo administrativo da empresa em estudo / Nilton da Costa Alemão Santana. Aracaju, 2017. 29 f.

TCC (Graduação – Administração) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro

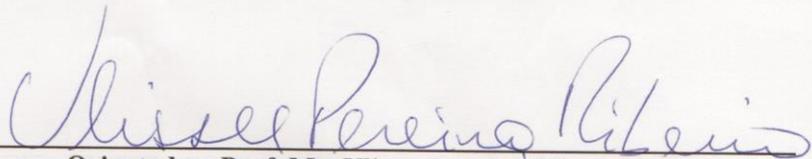
1. Planejamento Estratégico. 2. Organização. I. TÍTULO.

**ESTUDO SOBRE O GRAU DE CONHECIMENTO
REFERENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: visão
dos colaboradores do corpo administrativo da empresa em
estudo.**

Artigo apresentado à
Coordenação do curso de Administração
da FANESE, como cumprimento da
Disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso

Aprovado em 02/12/17

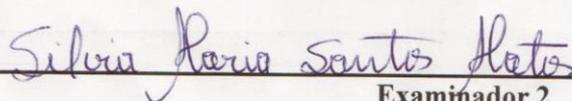
BANCA EXAMINADORA



**Orientador: Prof. Me. Ulisses Pereira Ribeiro
Faculdade de Administração e negócios de Sergipe - FANESE**



Examinador 1



Examinador 2

ESTUDO SOBRE O GRAU DE CONHECIMENTO REFERENTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: visão dos colaboradores do corpo administrativo da empresa em estudo.

Nilton da Costa Alemão Santana

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar qual o conhecimento de colaboradores do corpo administrativo da empresa Iolando de Araujo Leite Filho sobre Planejamento Estratégico. A partir de uma pesquisa de campo baseada em entrevista junto a 23 colaboradores do corpo administrativo da organização, constatou-se que há dificuldade de entendimento do que seja Planejamento Estratégico na organização, até mesmo de gerentes pesquisados. Neste sentido, foram apresentadas sugestões de ações que a empresa pode realizar para melhorar a situação encontrada.

PALAVRA-CHAVE: Planejamento estratégico; organização.

ABSTRACT

The objective this article, is to analyze whict the knowledge of administrative body of Iolando de Araújo Leite Filho company about Strategic planning. From of a field research based in interview with 23 collaborators of administrative body of company, it was found that exist difficultly than to be a strategic planning in the company, even of managers interview. Therefore, were operating suggestions of actions that the company can to realize to impr the situation founded.

KEYWORDS: Strategic planning; company.

1 INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico (PE) originou-se com o intuito de mudar o modo como os gestores viam as suas empresas e como eles traçavam os rumos das mesmas, suas decisões passaram a serem formuladas com uma visão mais ampla. Antes feitas levando em consideração apenas partes isoladas da organização, a partir do início da utilização dos conceitos do PE, essas decisões foram tomadas levando em consideração a organização como um todo porque os gestores começaram a perceber que uma parte da empresa afeta outras, causando acontecimentos inesperados. Hoje, para uma empresa ter sucesso por um longo período de tempo é impensável que a mesma não use os conceitos e ensinamentos que o PE

tem a oferecer. O PE mostra o norte que o barco, no caso a empresa, tem que seguir.

O PE vem evoluindo ao longo do tempo junto com a sociedade, acompanhando as suas mudanças desde a revolução industrial até os tempos de hoje, definida pela era da informação. Tais mudanças são inevitáveis, já que o propósito do PE é propor inovações para organizações, trazendo resultados almejados pela mesma. Conforme Oliveira (2012. p. 3) “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado;”.

A empresa Iolando de Araujo Leite Filho e outros não possui um planejamento estratégico para ser usado nas suas tomadas de decisões. Hoje, a empresa se encontra com dificuldades financeiras, consequência de decisões tomadas sem um planejamento estratégico pela diretoria, essa situação é responsável pela grande quantidade de mortalidade das empresas nos dias atuais, dados levantados pelo SEBRAE (2014. p. 07) mostra a falta de planejamento das empresas, foram “1.829 entrevistados e 50% não definiram estratégia de desperdícios, 50% não definiram o lucro pretendido, 42% não calcularam o nível de vendas para cobrir os custos e gerar o lucro pretendido.”. **Qual o grau de conhecimento os colaboradores do corpo administrativo da empresa Iolando de Araujo Leite Filho sobre planejamento estratégico?**

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo geral analisar qual o conhecimento de colaboradores do corpo administrativo da empresa Iolando de Araujo Leite Filho sobre planejamento estratégico. Para ajudar a chegar nesse objetivo geral, foram elaborados objetivos específicos, são eles: Verificar, junto aos colaboradores do corpo administrativo da empresa, como percebem elementos básicos do planejamento estratégico na mesma; Propor ações que contribuam para subsidiar conceitualmente um planejamento estratégico para a empresa.

A empresa Iolando Leite de Araujo Filho e Outros foi fundada a mais de trinta anos atrás por Iolando Leite de Araujo, ele teve três filhos, hoje os três são sócios e donos da empresa que encontra-se localizada na cidade de Capela-SE. A Iolando começou com a produção de cachaça nos seus primeiros anos de vida, depois com o tempo, crescendo suas estruturas partiu para a produção de álcool e nos dias atuais sendo também produtora de energia termo elétrica.

Entre os seus concorrentes estão mais três usinas que estão localizadas na mesma cidade, são elas: Taquari, Campo Lindo e Junco Novo. A Iolando tem mais de trezentos

funcionários diretos, seus clientes chegam a ser pequenos comerciantes de cachaça até grandes empresas como a Petrobras, Petrox e Shell. A sua estrutura é considerada de médio porte, sendo que a sua localização dá condições para crescer suas instalações consideravelmente. A mesma já vem investindo na sua ampliação e instalações de equipamentos de última geração em sua estrutura.

2 PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira; (2012. p. 3), “Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência [...].” O que o autor quer dizer é que o entendimento do planejamento estratégico é muito subjetivo dependendo de cada gestor. O autor cita Steiner para ajudar a compreender e entender melhor a amplitude do planejamento estratégico em cinco dimensões estabelecidas pelo mesmo (1969. p. 12).

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, está correlacionada as funções desempenhadas pelas empresas. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde a dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (OLIVEIRA, 2012. p. 03)

O autor define por completo como deve ser feito o planejamento estratégico e deixa claro como focar a empresa como um todo. Fleury; Fleury (2008. p. 37) argumentam que a “[...] capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes, e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existente.” Dessa forma o planejamento será melhor implantado. Já esses autores cita de uma forma mais resumida o planejamento estratégico, mostrando a importância de ter esse conceito implantado na empresa.

Segundo Freitas (2011. p. 11), “O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na gestão empresarial e nas organizações. Portanto, é fundamental que todos os

colaboradores estejam conscientes da importância do planejamento.” O que o autor fala é algo fundamental e básico em qualquer empresa que pretende ter vida longa no mercado.

2.1 Importância do Planejamento Estratégico no Contexto das Organizações

Hoje existem empresas de todos os tipos, empresas de grande porte, médio, pequenas, distribuidores, bancos, fabricantes e que estão inseridas em um cenário que está em constante mudança, sendo assim problemas aparecem com muita frequência e as empresas tem que no mínimo está preparada para supera-los.

As razões dessa atenção crescente à estratégia empresarial são muitas, algumas mais evidentes que outras. Dentre as causas mais importantes do crescimento recente do Planejamento Estratégico, pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. (ALDAY. 2013. P. 10)

Podemos concluir que as empresas usando o planejamento estratégico tem uma capacidade maior de resolver seus problemas, já que nos encontramos em tempos difíceis, principalmente no cenário atual do Brasil, contudo problemas irão aparecer com mais frequência. Muitas empresas confundem o planejamento estratégico com planejamento a longo prazo, assim como consequências acarretando resultados indesejados, tendo em vista que o planejamento a longo prazo trás mais projeções, o planejamento estratégico possibilita o aumento do pensamento estratégico na organização, trazendo inovação e soluções com mais eficácia.

2.2 Planejamento Estratégico e Teoria de Sistemas

No planejamento estratégico fica bem claro que os seus conceitos tratam as organizações como um sistema, tendo em mente que suas partes estão interligadas desde a alta gestão com o nível estratégico, ao chão de fábrica com o nível operacional. Oliveira (2012. p.24) define sistema como “[...] um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função.”

Todo sistema é composto por seis elementos que ajudam a entender como o mesmo funciona, seja ele um ser vivo, uma máquina ou uma empresa. Tais elementos são: objetivos; entradas; processo de transformação; saídas; controle e avaliação e retroalimentação. Oliveira, (2012, p. 25) conceitua esses elementos da seguinte maneira:

- os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema, quanto aos objetivos do próprio sistema;
- as entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem

ao sistema os materiais, as informações e as energias para a operação ou processo, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;

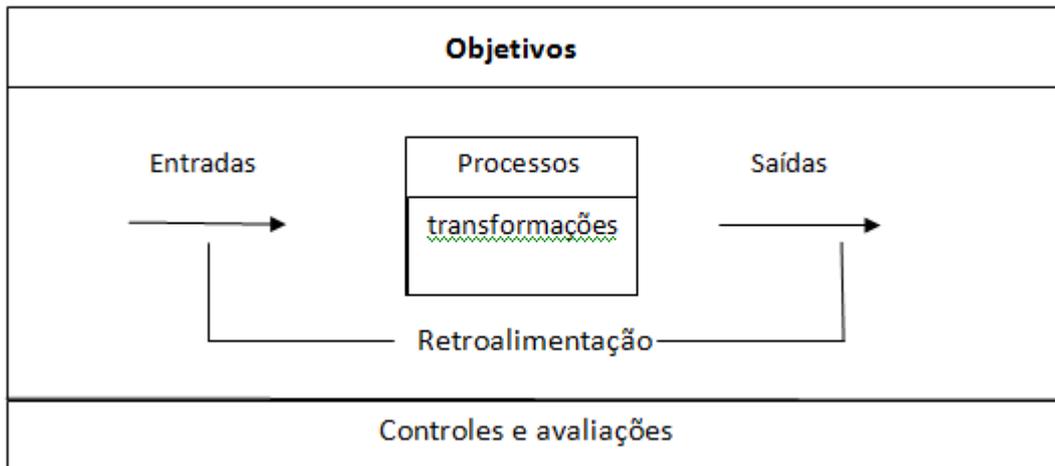
- o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída);
- as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo e transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atribuídos e relações do sistema. [...]
- os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos específicos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e a retroalimentação ou realimentação ou feedback do sistema, que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação, energia, produto, serviço, ou, ainda, tecnologia.[...]

A Figura 1 mostra como funciona os componentes de um sistema, começando com as entradas que são os recursos, esses recursos seguem para o processo de transformação que é aonde os recursos serão transformados em saídas, nas saídas se encontra o controle e avaliação que irá fiscalizar se as saídas estão sendo feitas no padrão pré definido pela organização, caso esteja no padrão correto ou não esteja a retroalimentação irá informar ao início do processo para corrigir o processo caso necessário ou manter a forma atual.

2.3 Níveis de planejamento

Para Caetano (2016. p. 53) planejamento “[...] nada mais é do que as implicações futuras decorrentes das decisões presentes, cabe agora identificar os tipos de planejamento, que revelam a abrangência da decisão conforme o nível hierárquico ocupado.” O planejamento pode ser de alguns tipos, vai depender da forma que ele vai ser usado, para que propósito e fim a organização deseja, o planejamento é dividido em três partes, são eles estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é feito a longo prazo e foca a empresa como um todo, o tático é feito a médio prazo e foca em partes funcionais da empresa, já o operacional é a curto prazo e tem como foco a execução das tarefas e desdobramento do dia-a-dia.

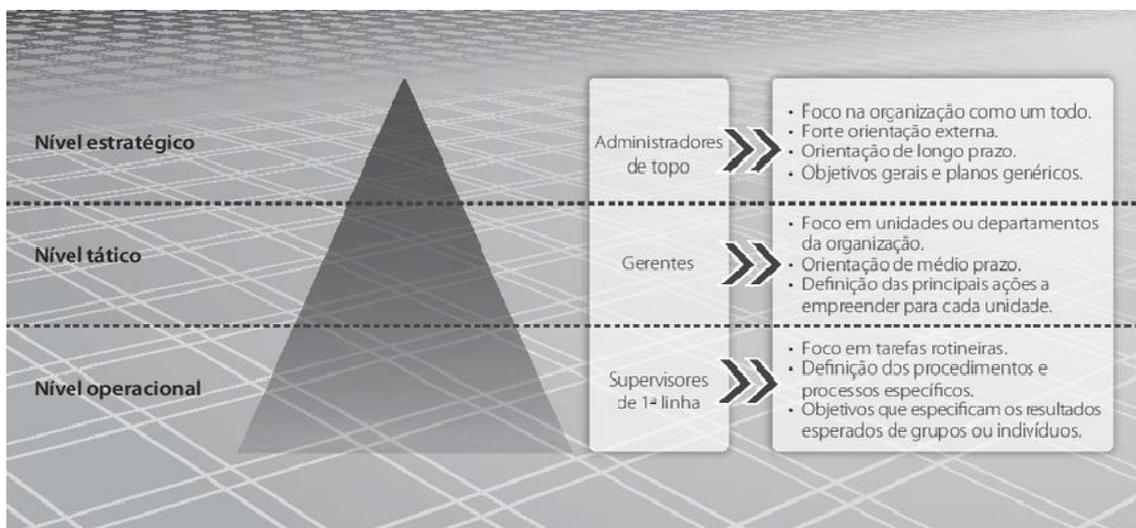
Figura 1 – Teoria de Sistema



Fonte: Elaboração do autor, adaptado de OLIVEIRA (2012, p. 26)

O planejamento de uma organização envolve definição de objetivos e planos. Os objetivos são o estágio futuros desejados pela organização, e os planos são uma tradução estruturada e documentada do planejamento, no qual se estipulam os objetivos a serem alcançados, os recursos que serão alocados e as atividades a serem realizadas. (NOGUEIRA. 2014. p. 14).

Figura 2 Níveis de Planejamento



Fonte: Nogueira (2014.p. 13)

Na figura 2 podemos observar de uma forma clara como está localizados os níveis do planejamento em uma organização e algumas das suas características particulares.

2.3.1 Planejamento, estratégico, tático e operacional.

Para Nogueira (2014. p. 12) o planejamento estratégico “[...] abrange a

organização como um todo, envolve objetivos e estratégias a longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais.” Como o autor comenta o planejamento estratégico é ponto de partida para os outros níveis de planejamento, sendo que ele abrange a organização como um todo e por ser um planejamento mais complexo que os demais requer um tempo maior, a longo prazo para alcançar seus objetivos. Vendo que o planejamento estratégico exige um alto grau de responsabilidade, já que ele é responsável de planejar a empresa como um todo, ele é elaborado pela alta gestão da organização

Segundo Oliveira Filho et al (2014. p. 8) “O planejamento tático objetiva otimizar determinada área de resultado e não a empresa globalmente. É neste, tipo de plano que se de realizar a decomposição dos objetivos e programas estabelecidos no planejamento estratégico.” Portanto, o planejamento tático não foca a empresa como um todo, foca mais nas áreas gerencias como Financeiro, Recursos humanos, Produção, Contabilidade e etc. O seu planejamento é feito a médio prazo sendo o passo seguinte daquilo que foi proposto no planejamento estratégico.

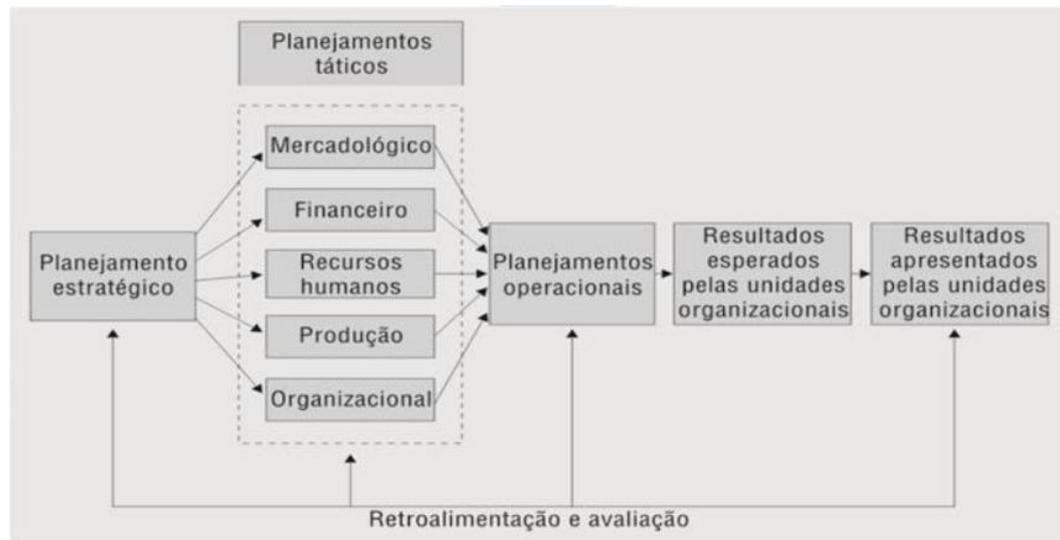
Oliveira (2012, p. 19) define como “**Planejamento operacional** é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” O planejamento operacional é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores. Tem como característica o curto prazo para a implantação do mesmo, que é chamado de plano de ação, então podemos dizer que o planejamento operacional é realizado no dia-a-dia da empresa. Na figura 3 podemos observar como os níveis de planejamento vai se desenvolvendo a partir do planejamento estratégico. Observa-se também o nível tático com as partes funcionais da empresa, até chegar no nível operacional aonde é apresentado os resultados esperados das unidades organizacionais.

2.4 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a primeira etapa do planejamento estratégico, aqui são levantados questionamentos sobre a real situação da empresa, essa etapa é de grande importância para que o gestor não cometa erros na sequência das etapas do planejamento, quanto mais claro for o diagnóstico, maiores são as chances de acertos, Fazendo o diagnóstico frequentemente, evita que a empresa só procure agir apenas quando o problema esteja em um estado avançado e de difícil situação para solucioná-lo evitando gastos e aumentando suas

chances de sucesso.

Figura 3 – Níveis de Planejamento



Fonte: OLIVEIRA (2012, p.19).

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Esse diagnóstico, auditoria de posição ou análise, deve ser efetuada da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

Não existe, na maior parte das empresas, uma preocupação natural e contínua pelos problemas estratégicos. A alta administração, nesses casos, geralmente está envolvida com decisões de nível tático ou de nível operacional. (OLIVEIRA. 2012, p. 63)

Para Woiler e Mathias; (2013, p. 4) “[...] a empresa formula a sua estratégia em termos de um produto ou serviços que ela pretende ofertar em um determinado mercado.” Para a formulação da estratégia, a análise dos ambientes interno e externo tem de ser feita para se conhecer as vantagens e desvantagens encontradas nestes.

Conforme Woiller e Mathias (2013, p. 4 - 5), o modelo de Porter (1986) é útil para analisar as forças do ambiente externo, considerando as seguintes variáveis:

- **Entrantes:** são competidores que resolvem operar em uma determinada indústria e são novos no sentido de que eles não atuavam nesta indústria antes. [...]
- **Substitutos:** produtos ou serviços decorrentes de inovações ou de novas tecnologias, que exercem um efeito de transformação na indústria, substituindo o que antes era considerado o normal. Um substituto conhecido é a margarina substituindo a manteiga. Ou a lata de alumínio substituindo a lata de aço. O substituto exerce um efeito de conter o preço do produto original em patamar menor. [...]
- **Poder do fornecedor:** um fornecedor forte pode impor preço maior para

o comprador do produto ou serviço, diminuindo a margem do mesmo. [...]

- **Poder do comprador:** do mesmo modo, um comprador forte pode exigir preços menores do produto ou serviço de quem está antes na cadeia de produção. [...]
- **Rivalidade:** empresas rivais são aquelas que competem sem trégua em todos os mercados e segmentos em que atuam. [...] (WOILER; MATHIAS; 2013. p. 4. 5).

Outra perspectiva de análise do ambiente externo é destacada por

Maximiniano (2010. p. 27), que argumenta no sentido de que as decisões estratégicas são tomadas considerando “[...]ameaças e oportunidades no ambiente, assim como pontos fortes e fracos dos sistemas internos das organizações e (2) com base em decisões estratégicas prévias, como a escolha do ramo de negócios ou missão e a definição de objetivos estratégicos.” Dessa maneira, a empresa estará diminuindo o risco de tomar decisões equivocadas, e buscando o máximo de eficácia na organização. Nessa perspectiva, leva-se em conta aspectos como: concorrentes, fornecedores, clientes, economia, clima, população, cultura, leis e etc.

A análise conhecida como SWOT segue nesse sentido, tendo como objetivo perceber as ameaças e oportunidades do ambiente externo e conhecer os pontos fracos e fortes do ambiente interno da organização.

Para Barney; Hesterly (2011. p. 7),

[...] Ao conduzir uma **análise externa**, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando.

A análise externa estuda os fatores que estão em sua volta, como a economia, política, clima e cultura, esses fatores podem ajudar ou atrapalhar o seu plano de ação, como citado a cima pode ser uma ameaça ou uma oportunidade.

Oliveira (2012. p. 81) diz que “[...] A análise interna tem por finalidade colocar em evidências 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 mercado.” Esse tipo de análise é de extrema importância, porque como é que a empresa vai aproveitar as oportunidades e lutar contra as ameaças sem conhecer a si mesma? Ela deve potencializar os seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

A análise SWOT, conhecida também como FOFA em português tem como objetivo analisar o ambiente interno, que são os pontos fortes (Strengths) e os pontos fracos

(Weakness) e o ambiente externo que são as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats). Oliveira conceitua esses componentes da seguinte forma:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidade: 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 mesma. (OLIVEIRA. 2012. p. 68, 69).

Sendo assim a análise SWOT é uma ferramenta eficaz que pode ajudar os gestores da organização a prevenir problemas e potencializar os seus recursos.

2.5 Decisão Estratégica de Investir

Segundo Woiler; Mathias (2013. p. 285. 286), “ O uso de cenários pode ser funcional para se fazer uma relação entre a estratégia da empresa e a decisão de investir em um determinado projeto, sobretudo quando se quer incorporar à decisão do projeto os impactos possíveis da concorrência. [...]”. Fica claro o que os autores querem dizer, ou seja, os empresários têm de projetar o futuro antes de investir, e, assim, as análises tem de ser feitas com critérios rigorosos para que a organização não enfrente eventuais surpresas ao longo do caminho. Conforme Nogueira. (2014, p. 92-93)

No mundo corporativo, isso é conhecido como orçamento estratégico. As organizações fazem análises dos *indicadores financeiros*, que inclui, entre outras operações, o balanço e a demonstração do resultado. Você já deve ter ouvido falar na expressão “fechada para balanço”. É o que acontece quando as empresa fazem uma avaliação da sua situação financeira em determinado período do ano. Para isso ela considera ativos, passivos e o patrimônio líquido.

Com isso podemos concluir que antes de investir temos que fazer o orçamento para avaliar da melhor maneira os recursos e caminhos a seguir, quanto maior for a quantidade que se pretende investir, mais cauteloso e rigoroso deve ser o orçamento.

2.6 Propósito da Organização

Costa (2007. p. 35) define o propósito de uma organização como “um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua

vontade, seu desejo de ser e agir.” Segundo o autor, o propósito serve para mostrar o caminho que a organização deve seguir, o norte, sabendo onde se quer chegar facilita na escolha da estratégia e na sua formulação, pois uma organização sem propósito terá vários caminhos a sua frente e a mesma não saberá qual será o melhor caminho a ser seguido, podendo se desviar do seu foco principal, por isso a importância da elaboração de Visão e Missão.

2.6.1 Visão

Para Chiavenato; Sapiro (2009. p. 87) “Visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócios ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização”. Diante desses conceitos, pode-se perceber que visão é o que a organização quer ser ou alcançar em um futuro distante. Quando uma visão é bem elaborada e clara, que os colaboradores entendam perfeitamente o que a mesma quer transmitir, certamente, essa organização tem grandes chances de alcançar os seus objetivos cravados na elaboração da visão.

2.6.2 Missão

Missão é a razão da organização existir, a missão juntamente com a visão tem que ser clara e objetiva para os seus colaboradores possam absolver o verdadeiro significado da missão e a impor dentro da organização.

Segundo Oliveira (2012. p. 109) “ **Missão** é a razão de ser de uma empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.[...]”.No entanto, a “Missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e área básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.”

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação de algumas questões, como:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
- o que a empresa vende e pretende vender ao mercado? é agilidade? é conhecimento? é diferenciação? é inovação?
- quais os fatores de influência nestas vendas?
- qual diferencial de conhecimento necessário para vendas?
- quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
- qual diferencial competitivo da empresa?
- qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? qual a imagem que o mercado tem da

- empresa?
- qual região de atuação?
 - qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida? qual a imagem que o mercado tem da empresa?
 - quais as necessidades sócias que pretende atender?
 - quais as principais crenças e valores da empresas? [...]
- (OLIVEIRA. 2012. P. 109, 110)

Figura 4 - Missão da empresa



Fonte: Oliveira (2012. p. 111), adaptada pelo autor desse trabalho

Podemos concluir que missão é a identidade da empresa, é o diferencial dela para as outras empresas, por isso ela tem que ser bem definida, especificar para não dá margem de duvidas na hora de interpretar a mesma.

2.6.3 Valores

Nogueira (2014. p. 42) diz que valores é “[...] apresentar as crenças e conduta de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da visão e missão.” Os valores são tão importantes quanto a visão e missão da empresa, justamente como esses dois temas, os valores tem que está claro e visível para os colaboradores da empresa, passando a mensagem de forma que os colaboradores possam absolver o real sinto dos valores e por em pratica os mesmo, sendo que esses valores são a forma como a empresa irá conduzir suas ações referente a missão e visão de forma ética e moral conciliando com os seus costumes e diferenciando ela das de mais empresas.

Oliveira (2012. p. 68) argumenta que “[...] A prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas.”

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo foi escolhido a pesquisa como função para diagnosticar problemas utilizando métodos científicos para solucionar os mesmo ou descobrir fatores desconhecidos no ambiente. Marconi; Lakatos (2009, p. 157) define pesquisa como “ [...] um procedimento formal, como método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdade parciais.”

O autor utilizou-se no artigo o método de estudo de caso, tendo em vista seus objetivos e a intenção do autor de detalhar uma situação específica da unidade pesquisada. Quanto ao objetivo, a pesquisa tem característica exploratória e descritiva, que, segundo Vergara (2011, p. 42):

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistemático. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA. 2011. P. 42-43)

Quanto à abordagem dos dados, optou-se por aplicar o procedimento qualitativo, para que os pesquisados pudessem também expor suas opiniões, a partir da utilização de um instrumento de pesquisa que permitisse captar as percepções e opiniões dos pesquisados. Para Vergara (2011. p. 59) “É saudável antecipar-se as críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.[...]”.

[...] A seleção do instrumento metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com pesquisa, ou se, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. (MARCONI; LAKATOS (2009. P. 165)

Vergara (2011. p. 46) refere-se a universo de pesquisa como “[...] população não o numero de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pesquisas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”.

Quadro 1. Variáveis e Indicadores da pesquisa.

Variável	Indicadores
Perfil dos colaboradores.	Corpo administrativo da empresa.
Grau de conhecimento básico sobre planejamento estratégico.	Missão; Visão; Valores; Conhecimento estratégico; Reuniões; liderança.
Sugestão de melhorias	Análise SWOT; Reelaboração da visão e missão; investir em formação; reciclagem dos colaboradores da gerência; reuniões periódicas

Fonte: elaborado pelo autor.

O universo da pesquisa deste trabalho foi o corpo administrativo da Iolando de Araujo Leite Filho, que inclui os gerentes e os colaboradores de cada departamento, RH, contabilidade, financeiro, agrícola, compras, totalizando 48 pessoas. Deste total, apenas 23 colaboradores se dispuseram a responder um questionário semiestruturado, feito para checar a percepção dos pesquisados sobre o assunto, contendo perguntas abertas e fechadas.

O questionário e a entrevista desta pesquisa foram elaborados com base na fundamentação teórica deste trabalho e junto a necessidades que foram observadas pelo autor no ambiente de estudo como pontos chaves em sua abordagem e que o traria respostas que diagnosticaria problemas a ser resolvidos.

O questionário caracteriza-se por uma serie de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras, é designado por escala, quando quântica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas. Um questionário não deve ter mais do que três tipos de questões, para não confundir o respondente. Por exemplo: um grupo de perguntas que leve a atribuir grau, outro que leve a marcar *sim* ou *não*, outro que leve a ordenar tópicos. O ideal é um único tipo, mas às vezes isso é limitador. O questionário também precisa ter um numero de questões que seja adequado a obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente. O questionário pode

ser enviado pelos Correios, por alguém que se disponha a fazê-lo ou pode ser apresentado na mídia eletrônica. Mas lembre-se: não é fácil a obtenção de questionário respondidos. Se você que tê-los de volta em numero que seja significativo, trate de acompanhar sua aplicação.[...] (VERGARA. 2011. P. 52)

Considerando a proposta de trabalho deste artigo, busca-se especificamente verificar, junto aos colaboradores do corpo administrativo da empresa, como percebem os elementos básicos do planejamento estratégico na mesma; Propor ações que contribuam para subsidiar conceitualmente um planejamento estratégico na empresa estudada.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção são analisados os dados que foram levantados durante a realização da pesquisa junto aos pesquisados

4.1 Percepção dos colaboradores da organização a respeito dos elementos básicos do planejamento estratégico na mesma

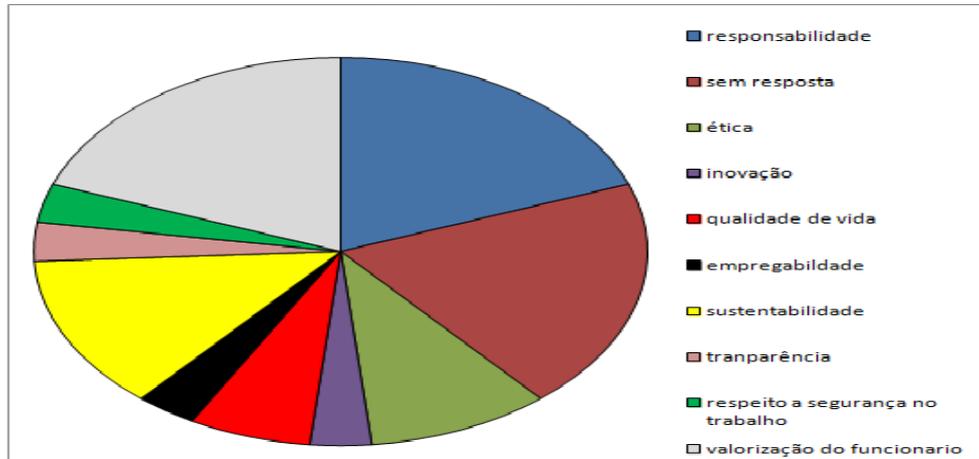
O conjunto de entrevistados é composto por 08 assistentes administrativos, seguido por 03 analistas contábil, 02 analistas financeiro, 02 compradores, 02 gerentes/coordenador, 02 supervisores, 02 auxiliares e 01 seguranças e 01 topografo.

4.1.1 Conhecimento Estratégico

Os colaboradores demonstraram ter um conhecimento mediano para pouco, sobre conceitos dos aspectos do PE em uma empresa, uma vez que suas respostas foram confusas e fugindo do real sentido da pergunta, quando perguntados “Você sabe em qual nível organizacional seu cargo se encontra na empresa?”. Todos responderam **Operacional**.

Quando os colaboradores foram questionados sobre “Você conhece os valores da sua empresa? Se sim, cite os mesmos abaixo.”. Foram apresentados diversos tipos de respostas, conforme Gráfico 1. Vale salientar que o pensamento estratégico da organização está previsto na visão, missão e valores, e o corpo de colaboradores têm de ter conhecimento dos mesmos para pô-los em prática.

Gráfico 1 – Valores



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta evidente no gráfico, como os colaboradores não sabem os reais valores da sua empresa, sendo assim dificultando a empresa de ter uma identidade particular. Pela diversidade das respostas o autor pode perceber que a maioria dos colaboradores confundiram os seus valores particulares com os da empresa. Nogueira (2014. p. 43) explica “Entretanto, os valores de uma organização não são a soma dos valores dos indivíduos, como você deve estar imaginado. Não é uma equação tão direta assim”

4.1.2 Nível Hierárquico dos Gerentes

Dois gerentes responderam o questionário, uma das perguntas tinha como foco justamente esses profissionais, para saber se os mesmos sabiam a importância que os seus cargos exercem na empresa. A pergunta questionava se os mesmo sabiam em qual nível hierárquico se encontravam na empresa e eles responderam marcando a alternativa **operacional**. Isso nos mostra que os profissionais da gerência não conhecem que devem desempenhar papel estratégico, que seria participar de reuniões periodicamente para traçar estratégias e avaliar os desempenhos e as metas dos seus colaboradores.

Nogueira (2014. p. 6) diz “ [...] ao abrir o processo à participação das pessoas, o líder alcança um maior comprometimento delas quanto ao cumprimento do plano. As pessoa se sentem muito mais envolvidas quando participam desses processos.” O que podemos concluir nisso é, que se os gerentes participassem mais de reuniões, de planos estratégicos, de definição de metas, eles saberiam que devido a sua participação os mesmo se vejam como importantes e assemelharia melhor aonde se encontra o seu cargo no nível hierárquico do

planejamento, que no caso deles seriam o tático.

4.1.3 Frequência de Reuniões

Na entrevista, foi perguntado “Há reuniões periódicas para identificar dificuldades e oportunidades para melhoria dos resultados da empresa? Com qual frequência?”. A resposta do entrevistado foi “Bem, aqui geralmente as reuniões só são convocadas quando os problemas vêm à tona, os diretores convocam agente muitas das vezes para resolver e não prevenir os problemas, eles tomam suas decisões sem nos consultarem ”. Conforme entendimento a respeito da teoria que fundamenta este artigo, as reuniões tem de ser especificamente para evitar esses problemas, projetando situações que possam ocorrer. Outro ponto levantado foi “Quais setores participam das reuniões?”, e foi respondido “olhe, nas reuniões eles chamam apenas alguns funcionários de algumas áreas, são raras as vezes que todos os setores estão reunidos.”. Com isso conseqüentemente mudanças acontecem sem que um determinado setor saiba. Em função disto, tendem a acontecer conflitos das ações dos diversos setores da organização.

Pode-se concluir que os gestores dessa organização não usam o conceito base do planejamento estratégico que é tratar a empresa como um todo. Para Oliveira (2012. p. 18) “[...] considerar as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória”

4.1.4 Liderança

Perguntou-se sobre o que os colaboradores gostariam que um líder o proporcionasse. Neste sentido, 08 pessoas responderam que seria motivação, 07 que seria trabalho em equipe e 06 valorização. Ficou claro que os líderes dessa organização estão longe de obter o melhor dos seus funcionários, porque eles não despertam e nem extraem o melhor deles e, conseqüentemente, correm risco de perder bons profissionais, já que muitos tendem a não estar satisfeitos.

4.1.5 Importância da Visão e Missão

Todos os colaboradores responderam afirmativamente, quando perguntados se a

missão e visão são importantes para a empresa que trabalham. Porém, durante a aplicação do questionário, o entrevistador percebeu que 18 dos 23 pesquisados responderam sem saber do que se tratava.

Além disso, o pesquisador percebeu que a grande maioria dos colaboradores desconhece do que se trata o planejamento estratégico. Isso revela a inexistência de planejamento estratégico na organização e ainda uma indicação de falta de interesse neste sentido. Esse raciocínio corrobora com o pensamento de Nogueira (2014. p. 6), que defende que o planejamento estratégico “[...] envolve pessoas de diferentes áreas e níveis da organização para trocar ideias e chegar a uma posição bastante madura e realista a respeito do caminho que deve seguir.”

4.2 Ações que contribuem para subsidiar conceitualmente um planejamento estratégico na empresa estudada.

A pesquisa revelou que os colaboradores, inclusive gerentes, não têm conhecimento sobre planejamento estratégico. Por isso, ficou claro que a empresa precisa valorizar ações como foco em planejamento estratégico (PE), já que ela está crescendo e, portanto, deve adquirir novos conceitos. Neste sentido, para a empresa começar a pôr em prática os conceitos do PE, ela deve reelaborar e publicar sua Visão e Missão. As que existem atualmente são muito extensas como pode ser observado no anexo 1. Os colaboradores podem absorver e entender melhor o que a empresa quer passar para eles, começando com a definição de um tempo para Visão, que na atual é inexistente. Deve-se ter um determinado limite para alcançar onde ela quer chegar.

Além disso, é preciso realizar reuniões periódicas com o objetivo de analisar as metas da organização, não somente reunir os colaboradores quando os problemas se intensificam.

O autor no decorrer da pesquisa observou a importância de realizar a elaboração de uma matriz SWOT na organização, foi feita uma breve análise e foram observados os pontos fortes e fracos da organização, no quando abaixo poderá ser observados esses pontos, porem o autor indica que uma análise mais profunda futuramente seja realizada.

Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	Estrutura; Salários em dias; Frota com Manutenção regular.	Poder centralizado; Falta de água; Difícil acesso.
	Oportunidade	Ameaças
Ambiente externo	Aumento no consumo do Álcool; Aumento no uso da energia termo elétrica; Mão de obra barata devido ao aumento de máquinas na colheita da cana.	Escassez de chuva na região; Cenário econômico no país; Falta de fornecedor.

Fonte: Elaborado Pelo Autor.

Outra mudança que deve ocorrer está relacionada aos colaboradores dos cargos gerenciais. Estes devem fazer uma reciclagem em gestão para compreenderem melhor os conceitos e importância do planejamento estratégico.

A empresa também precisa investir na formação e incentivar os líderes existentes na organização. Quando um colaborador enxerga no seu líder um exemplo a ser seguido, principalmente relacionado ao seu conhecimento profissional, o líder passa confiança, respeito e motivação para o colaborador desempenhar da melhor maneira a sua função.

5 Considerações Finais

O trabalho em questão teve como propósito analisar qual o conhecimento dos colaboradores do corpo administrativo da empresa Iolando de Araujo Leite Filho sobre planejamento estratégico.

A pesquisa revelou que Planejamento Estratégico não é algo conhecido por colaboradores do corpo administrativo da organização estudada e no conjunto das ações cotidianas da mesma há pequena indicação de que haja práticas associadas ao planejamento.

Em função disso, identificaram-se necessidade de ações que podem contribuir para subsidiar conceitualmente o início do processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa.

O tempo requerido para concluir o trabalho e as dificuldades para obter as informações necessárias contribuíram para limitar o escopo do presente artigo, que teve caráter exploratório. Por isso, espera-se a ampliação deste estudo em novas oportunidades.

Neste sentido, propõe-se o aprofundamento da presente pesquisa, de modo que se possa obter o conhecimento complementar necessário para realizar o planejamento estratégico, como as análises do ambiente interno e externo à organização, por exemplo. O autor sugere também que as ações que foram apresentadas na sessão 4.2 sejam realizadas para um entendimento maior dos colaboradores da empresa sobre planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLEY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

CAETANO, Cristiano Israel; SAMPAIO, Pedro Paulo Porto de. **Planejamento Estratégico e Administração em Segurança**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes. 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. [2 reimpr.] São Paulo: Atlas. 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**: 6. ed. São Paulo: Atlas 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. [6 reimpr] Rio de Janeiro. Elsevier.2009.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amor. **Introdução a Administração**: 7. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas 2012.

VERGARA,Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**: 13. ed.

São Paulo: Atlas. 2011.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 2013.

NOGUEIRA, Cleber Sockow. **Planejamento Estratégico:** 1. ed. São Paulo: Person Education do Brasil. 2014.

FREITAS, Elenilson dos Santos. **Planejamento Estratégico Nas Micros e Pequenas Empresas.** Aracaju: Fanese. 2011. (Trabalho de conclusão de curso em Administração).

OLIVEIRA FILHO, Adão de; PINTO, Márcia Teixeira; NUNES, Rogério da Silva; PEREIRA, Fernando Lauro; COSTA, Carlos Alberto Leal da; CUNHA, José Paulo da. **Planejamento Estratégico: Uma Visão Teórica.** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132213/2014-404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 26 nov. 2017.

SEBRAE. **Causa Mortis:** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em 26 nov. 2017.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico Dentro do Conceito de Administração estratégica:** Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em 08/12/2017.

ANEXO 1

MISSÃO

Buscar participação expressiva no plantio de cana-de-açúcar em nossa região, adquirindo terras para fazer frentes aos grandes grupos, demarcando nossa participação territorial.

Tornar nossos subprodutos como fontes alternativas de consumo, trazendo consigo divisas e gerando empregos para a região.

Desenvolver nossas vias de escoamento da produção de cana-de-açúcar, como fator competitivo no nosso negócio e nos prepararmos frente aos fatores impeditivos.

Ampliar continuamente o conhecimento individual e coletivo dos colaboradores, com o objetivo de estarmos sempre motivados, com muita qualidade de vida e superar os níveis de empregabilidade que o mercado de trabalho exige.

Superar indicadores de produção, produtividade, qualidade e rentabilidade que coloque a UTE entre as melhores empresas do setor.

Preparar nossos sucessores, conselheiros e colaboradores com objetivo de deixarmos uma história bonita de nossa organização, bem como nos aliarmos em busca do sucesso, do crescimento profissional e produtivo.

Manter o espírito de união e time, na sociedade e no trabalho para conquistar com muita harmonia e motivação o que planejamos.

VISÃO

“Somos uma empresa produtora de álcool e energia limpa e renovável, que contribui para o meio ambiente e qualidade de vida da população. Mantemos crescimento e melhoramento contínuo, gerando renda para o município e região. Contamos com uma equipe de colaboradores unida, comprometida, treinada e dinâmica para superarmos os melhores indicadores de desempenho do setor, colocando a visão dos nossos acionistas em tudo que fazemos.

Gerando lucro, empregos e praticando a qualidade em todos os processos, para atender as expectativas dos nossos clientes, parceiros e fornecedores. Agregamos valores sociais, tecnológicos e econômicos na nossa gestão”.



APÊNDICE

1 Cargo: _____

2 Você sabe em qual nível organizacional seu cargo se encontra na empresa?

Estratégico Tático Operacional Não sei

3 Você sabe o que é Missão: SIM NÃO

4 Você sabe o que é Visão: SIM NÃO

5 Você acha que Missão e Visão são importantes para sua empresa?

SIM NÃO

6 Você conhece os valores da sua empresa? Se sim, cite os mesmo abaixo.

R: _____

7 O que você espera que um líder proporcione aos seus colaboradores?

PERGUNTAS ENTREVISTA

8. Há reuniões periódicas para identificar dificuldades e oportunidades para melhoria dos resultados da empresa? Com qual frequência?

9. Quais setores participam das Reuniões?
