



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



THIAGO MOREIRA DE CARVALHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso dos
Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda**

THIAGO MOREIRA DE CARVALHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso dos
Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da FANESE, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadores: MSc. Eduardo Ubirajara

Coordenadora: MSc. Flávia Pacheco

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso dos
Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda**

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Thiago Moreira de

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso
dos pneus Gool Comércio e Serviços Ltda. Thiago Moreira
de Carvalho, - - Aracaju: Faculdade de Administração e
Negócios de Sergipe, 2009.**

**71 f. (Monografia, apresentada à Coordenação de Pós-
graduação da FANESE, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Administração.**

1. Planejamento I. Título

C D U 650.122

THIAGO MOREIRA DE CARVALHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: um estudo de caso dos
Pneus Gool Ltda**

**Monografia apresentada na banca examinadora da Faculdade de
Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para
cumprimento do Estágio Curricular e elemento obrigatório para obtenção do
grau de bacharel em Administração, no período de 2009.2.**

Coordenador (a)

Orientador (a)

Examinador (a)

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju/SE, ____ de _____ de 2009.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as forças que tem me dado, tu és o meu escudo e minha proteção.

As minhas eternas avós Marly e Maria (in memórium), pessoas que sempre me deram carinho e amor de mãe, onde quer que estejam saibam que sempre te amarei infinitamente.

A minha mãe Dora (in memórium), exemplo de mulher, criou seus filhos, netos e tataranetos, uma vitoriosa, guerreira que amava a vida, sei que hoje está ao lado de Deus olhando por nós, eu sempre vou te amar.

As meus pais João e Rosangela, que nem sempre estiveram presentes em todos os momentos que precisei, mais sei o quanto torcem por minha vitória, e do amor que tem por mim, meu muito obrigado por vocês existirem em minha vida.

A minha querida irmã Tatiana, que sempre me deu força para lutar pelos meus ideais e sempre confiou em minha vitória. Dedico-te minha vitória e meu sucesso, que Deus te abençoe e a toda sua família, te amo.

Ao meu cunhado Marcos por ser um exemplo de homem, dando educação para os meus sobrinhos, sendo um companheiro fiel de minha irmã, meu muito obrigado pela oportunidade de ter trabalhado em sua loja.

A minha tia comadre e minha afilhada Victoria que sempre estiveram presentes em minha vida, que Deus lhes abençoe.

A minha tia Rose e meu tio Marcos, dois exemplos de vitória, garra e superação, tenho os dois como exemplo a ser seguido, que Deus os abençoe.

A todos os meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado me dando muita força e compartilhando momentos de alegrias, e tristezas e se mantiveram firmes, me passando confiança, minha eterna gratidão.

A minha avó Clarice por está sempre presente no meu dia à dia e me desejando sempre sorte em minha vida, que Deus abençoe.

Aos meus queridos amigos pelos momentos felizes que passamos juntos, pelas noites que passamos acordados conversando, nas festas, nas horas mais tristes, e todos estiveram do meu lado desejo a todos muitas felicidades.

Ao orientador Prof. Eduardo Ubirajara, por todo apoio, por sua dedicação e atenção que me teve, que não só transmitiu seus conhecimentos, como também, dividiu e compartilhou suas experiências, exemplo de vida, de pessoa, de profissional, que Deus te dê força para continuar sua linda jornada.

Aos meus colegas da Faculdade, em especial a minha Florzinha, Galega, Val que foram importantes em todos os momentos, durante os anos que passamos juntos, na aprendizagem, diversão e companheirismo. Sentirei saudades!

“A inteligência do homem está em suas atitudes e ações com Deus e com seu próximo.”

Thiago Moreira Carvalho

RESUMO

A monografia, ora apresentada tem como título Planejamento Estratégico - um estudo de caso da loja Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda. O objetivo geral da pesquisa foi mostrar para os sócios da Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda. a importância da ferramenta planejamento estratégico, para melhoria da eficiência e da eficácia da empresa. Observou-se que a empresa estava sem rumo a seguir e que as decisões eram feitas de formas aleatória, tornando as atividades administrativas complexas prejudicando o desenvolvimento da empresa.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho, tatou-se de um estudo de caso, com abordagens qualitativas dos dados, numa pesquisa de caráter exploratório-descritivo e quanto aos fins, e de campo com observação, quanto aos meios. O instrumento utilizado foi um questionário com 11 questões seguido de uma entrevistas com os sócios da empresa obtendo assim a percepção do mesmo sobre o tema referido. O presente trabalho alcançou o objetivo geral proposto, na tentativa de responder a questão-problematizadora, sendo assim conclui-se que o presente trabalho atingiu seu objetivo geral, e os sócios se sensibilizaram da importância das ferramentas do planejamento estratégico e acatou as sugestões oferecidas pelo autor deste trabalho, sendo que 90% foi acatadas e já estão sendo implementadas e 10% foi acatada porém ainda não foi implementada. Percebe-se as mudanças que já foram feitas na empresa através dos resultados obtidos.

Palavras Chaves: Planejamento; Estratégia; Controle; Avaliação

ABSTRACT

The monograph, which is now presented is entitled Strategic Planning - a case study of the store Tires Gool e Coercion Ltda. The aim of the research was to show the members of tires Gool e Coercion Ltda. the importance of strategic planning tool for improving the efficiency and effectiveness of the company. It was observed that the company was no way forward and that the decisions were made at random, making the complex administrative activities detrimental to the development of the company. The methodology used for the development of this work, tatou is a case study with qualitative approaches of data, an exploratory research and descriptive as to the purposes and with field observation, and the environment. The instrument used was a questionnaire with 11 questions followed by interviews with members of the company winning the perception of the same on the topic above. This work has achieved the overall objective proposed in an attempt to answer the question-problem- and thus concluded that the present work adt its general goal, and the partners have heightened the importance of strategic planning tools and has accepted the suggestions hosted by the author of this work, of which 90% has been complied with and are already being implemented and 10% was accepted but not yet implemented. We can see the changes that have been made in the company through the results.

Keywords: Planning, Strategy, Control, Evaluation.

LISTA DE FIGURA E QUADRO

Figuras 01 – O processo de planejamento estratégico.....	20
Quadro 01 – Variáveis e indicadores da pesquisa.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Situação Problema.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Conceito de Planejamento.....	16
2.1.1 Princípios do planejamento.....	17
2.1.2 Partes do planejamento.....	18
2.1.3 Tipos de planejamento.....	18
2.2 Conceito de Estratégia.....	20
2.2.1 Atitude estratégicas.....	21
2.3 Conceito de Planejamento Estratégico.....	23
2.4 Obstáculos Típicos na Implementação do Planejamento Estratégico.....	24
2.5 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico.....	26
2.6 Fases da Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico.....	28
2.6.1 Primeira fase: diagnóstico estratégico.....	29
2.6.2 Identificação da visão da empresa.....	30
2.6.3 Identificação dos princípios e valores da empresa.....	32
2.6.4 Análise externa da empresa.....	33
2.6.4.1 análise interna da empresa.....	35
2.6.5 Segunda fase: missão da empresa.....	36
2.6.6 Desenvolvendo o uso do cenário.....	38
2.6.7 Terceira fase: instrumentos prescritivos e quantitativos.....	39
2.7 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico.....	41
2.7.1 Finalidade da função controle e avaliação.....	42
2.7.2 Informações necessárias ao controle e à avaliação.....	44
2.7.3 Fase do processo de controle e avaliação.....	44
2.7.4 Verificação de consistência do planejamento estratégico.....	45
2.7.5 Resistência ao processo de controle e avaliação.....	46
2.7.6 Como melhor utilizar o planejamento estratégico.....	47
2.8 Clima e Cultura Organizacional.....	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Natureza do Trabalho.....	50
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	51
3.2.1 Quanto aos objetivos.....	51
3.2.2 Quanto ao objeto.....	53
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	53
3.3 Questões da Pesquisa.....	54
3.4 Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	55
3.5 Universo e Amostra.....	56
3.6 Plano de Registro dos Dados.....	56
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.1 Sobre o Planejamento Estratégico.....	57

4.2 Reconhecer a Necessidade de um Planejamento Estratégico.....	58
4.3 Levantar as Condições Básicas Favoráveis Planejamento Estratégico.....	58
4.4 Seleccionadas Ferramentas de um Planejamento Estratégico.....	59
4.5 Acatamento.....	60
4.5.1 Dentre as sugestões citadas, as seguintes foram acatadas, mas ainda não mplementadas.....	61
4.5.2 As sugestões que, além de acatadas, foram já implementadas e estão em andamento.....	61
4.5.3 Acompanhamento do resultado das sugestões acatadas.....	63
CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE.....	67

1 INTRODUÇÃO

As mudanças dos tempos estão cada vez mais incertos para os negócios em todo o mundo. A globalização vem avançando de uma maneira tão rápida que as transformações são cada vez maiores, por isso as transformações tecnológicas, política, econômica, culturais e sociais, vem correndo nos dias atuais.

Com a evolução da globalização no mundo, novos mercado foram se formado, trazendo a necessidade de mudanças para atender a novas demandas e exigências desse novo mercado.

Diante da forte concorrência, do mercado instável e da necessidade em que as empresas têm de maximizar seus lucros, os gestores das organizações estão sempre em busca de ferramentas que lhes proporcionem aperfeiçoar os recursos e melhorando o aproveitamento das oportunidades de crescimento de suas empresas.

No mercado a insatisfação da concorrência, um bom relacionamento com os clientes e prestação de serviços excelente, cria-se um diferencial e acaba sendo uma vantagem competitiva. Contudo, hoje, toda grande empresa mostra a seus colaboradores que prestar serviços de qualidade ao cliente não é somente suprir suas necessidades ou resolver seus problemas e sim superar suas expectativas.

Nos dias de hoje para uma organização sobreviver e prosperar exige uma estratégia, visando modificar crenças, atitudes, valores e estrutura, para melhor adaptarem-se às novas tecnologias, aos mercados, novas metas e a mudanças vertiginosas.

Em qualquer organização, seja ela em todo seu espaço pequeno, médio ou grande porte, as coisas não são nada diferentes, os números de concorrentes aumentam a cada instante e conseguir uma posição sustentável merece ações pró-ativas.

A globalização é responsável por tudo isso, e gerou a queda de barreiras alfandegárias entre países, e conseqüentemente a extinção de mercados protegidos e a entrada de produtos de todas as procedências de vários países, com qualidades e preços baixos.

Percebendo as constantes mudanças no mercado mundial, todas as organizações seja ela qual for seu tamanho, sentem a necessidade de atualizar-se, decidindo diferenciar em relação aos seus concorrentes, para assim compeliem de forma

igual e justa.

Todas essas mudanças exigem uma nova forma de gestão dos negócios e aqueles que não se adequarem às novas exigências não sobreviverão por muitos tempos, às organizações não são constituídas somente por máquinas e arquivos, também é formada por pessoas que trabalham juntas para inventar, fazer, vender produtos e prestar serviços entre outros.

No mercado atual e globalizado, a informação foi um ponto forte para mudar e quebrar muitos paradigmas, antes nem todos tinham acesso a informação e por isso não se exigia tanto, ao contrario de hoje, os clientes estão cada vez mais informados de seus direitos e por isso estão cada vez mais exigentes nas na escolha pelo produto e serviços que tenham, preço, qualidade.

Diante a todas essas mudanças e evolução do tempo às organizações estão cada vez mais preocupadas e por isso muitas buscam melhoria continua para isso muitas estão usando algumas ferramentas importantes para buscar a eficácia e eficiências dos seus processos.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresas e diz respeito tanto à formulação de objetivos, metas, missão, visão, princípios quanto à seleção de projetos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Para que se pense numa organização estrategicamente competente, é necessário que se tenha sempre um diagnóstico, a fim de enfrentar os conflitos e crises que o mundo oferece, ciclicamente.

Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória, eficácia da comunicação inclui fatores, como confiança e exatidão percebidas, desejo por interação, receptividade da administração de topo e produtividade do trabalhador.

Pode-se deduzir, dessa forma, a importância do planejamento estratégico como uma importante técnica que auxilia ordenar as idéias das pessoas e é de grande relevância para a gestão de uma organização, porque ressalta que, no ambiente exigente de hoje em dia, é sempre melhor ser pró-ativo e planejar como

ficar na frente dos concorrentes ou tornar-se ainda melhor naquilo que se estar fazendo.

1.1 Situação Problema

Percebe-se, na Pneus Gool, por não existe um planejamento estratégico que a empresa estar sem rumo a seguir. E essa falta pode estar prejudicando o desenvolvimento da empresa. Isto ocorre, talvez, devido à cultura organizacional e por timidez, medo, insegurança ou por se tratar de uma empresa com pouco tempo de vida no mercado.

Consciente das dificuldades e obstáculos que poderão advir desta falta de um planejamento estratégico, a exemplo de uma interferência no desempenho funcional, a direção da empresa está preocupada em transformar o ambiente interno de trabalho num local de melhor qualidade para o desenvolvimento e evolução dos seus colaboradores e satisfação de seus clientes externos, aperfeiçoando a qualidade de seus serviços, seu plano de vendas, de preços, de produtos, de plano orçamentário.

Face o relatado, surge, então, a questão problematizadora da pesquisa: **Que ferramentas utilizar para propiciar um planejamento estratégico para a Pneus Gool?**

1.2 Objetivos

O problema da pesquisa citado anteriormente levou aos seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral mostrar para os sócios da Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda. a importância da ferramenta planejamento estratégico, para melhoria da eficiência e da eficácia da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Levantar o nível de conhecimento de um PE na empresa, junto ao seus gestores;
- ✓ Mostrar aos gestores e colaboradores da PG a importância de um PE para

melhoria da qualidade da empresa;

- ✓ Conhecer, junto aos gestores da PG, a necessidade de um PE para a empresa;

- ✓ Levantar as condições para à adoção de um PE para a PG;

- ✓ Selecionar as principais ferramentas de um PE, para indicar aos gestores da Pneus Gool Ltda.;

1.3 Justificativa

Sendo colaborador da Pneus Gool Comércio e Serviços Ltda., há cerca de 3 (três) anos e 5 (cinco) meses, ocupando a função de Gerente Geral, o autor deste trabalho escolheu, como local para a realização do Estágio Supervisionado, em virtude da facilidade de acesso às informações, uma vez que a empresa é de propriedade de pessoas ligada a família do autor deste trabalho.

A eleição do tema originou-se em função do seu interesse pelo assunto – planejamento estratégico – como colaborador em busca de ascensão profissional, bem como a fim de obter mais conhecimentos e propor melhorias neste segmento. Isto se explica na medida em que, aumentando-se o nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho, as empresas tornam-se mais produtivas, obtendo-se um diferencial competitivo no mercado.

Portanto, as mudanças e os ajustes são uma constante em todo e qualquer empreendimento. Assim, é fundamental estar atento e ter flexibilidade para mudanças. A concorrência não deve ser encarada apenas como uma ameaça e sim, como oportunidades de reciclar e de perceber novas maneiras de enxergar e explorar o negócio, mantendo o espírito empreendedor elevado, a consciência e a busca constante pelo lucro.

Espera-se, portanto, desenvolver um trabalho que contribua para promoção da auto-análise e o desenvolvimento de métodos e técnicas para um planejamento estratégico claro, objetivo e seguro, propiciando que a organização tenha mais qualidades na elaboração de suas atividades e garantir a sobrevivência da empresa nos próximos 10 anos, fortalecimento no mercado melhorando sua rentabilidade e seus investimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste projeto é composta, essencialmente, de pesquisa bibliográfica, da qual foram extraídas informações relevantes para a compreensão do tema.

2.1 Conceito de Planejamento

Existe certa dificuldade, quando da conceituação de função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Steiner apud Oliveira (2007, p. 3), estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

A segunda 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 à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Já na quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisão, de departamentos, de produtos.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidades ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Após análise desta cinco dimensões, de acordo com o conceito de Steiner o planejamento é conceituado como um processo desenvolvido para alcance de uma situação desejada, de modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa, pressupondo a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e

implantação na empresa.

Planejar significa analisar antecipadamente seus objetivos e ações. Os planos estabelecem os objetivos da organização e definem os procedimentos adequados para atingi-los, conforme Santos; Araujo; Souza (2008, p. 24).

Para Oliveira (2007, p. 5), 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 presente em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

2.1.1 Princípios do planejamento

De acordo com Oliveira (2007, p. 6), o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.

Existem alguns princípios para os quais os executivos devem estar atentos para que as decisões sejam tomadas de maneira correta e coerente. São eles: *contribuição, procedência, influência e abrangência, eficiência, eficácia e efetividade*.

No princípio da *contribuição* de um planejamento, deve-se, sempre, visar os objetivos da empresa em sua totalidade, o chamado princípio da *contribuição*.

Já o princípio da *procedência* corresponde às funções administrativas que sempre vêm antes das outras funções (organização, direção e controle).

No princípio da *influência* e da *abrangência*, o planejamento provoca várias mudanças nas características da empresa. Por fim, o princípio da *eficiência, eficácia e efetividade* no planejamento tem que procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências encontradas na empresa.

Ainda segundo Arribas (2003, p. 21), planejando estrategicamente a empresa estabelece a direção a seguir e suas unidades de negócio. Examina, analisa e discute sobre as diferentes alternativas possíveis, facilitando a posterior tomada de decisões e supõe maiores benefícios e menores riscos.

Para Oliveira (2007, p. 8), “[...] a efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforço e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.”

Os executivos têm que ter ciência das dificuldades que enfrentaram e

procurar conhecer ferramentas administrativas como o planejamento estratégico, que os auxiliem neste processo de busca da melhoria administrativa da empresa.

2.1.2 Partes do planejamento

De acordo com Oliveira (2007, p. 14), planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferentes.

Para Ackoff apud Oliveira (2007, p. 14), o planejamento estratégico apresenta cinco partes para as quais foram realizadas adaptações para enquadramento nos conceitos utilizado neste trabalho. São eles: *planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos e planejamento da implantação e controle.*

2.1.3 Tipos de planejamento

Para Oliveira (2007, p. 15), há consideração dos grandes níveis hierárquicos, podendo-se distinguir três tipos de planejamentos: *estratégico, operacional e tático.*

Planejamento Estratégico é 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 o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada, é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução levando em conta as condições externa e interna à empresa e sua evolução esperada.

Conforme Oliveira (2007, p. 16), planejamento estratégico é de obrigação dos níveis mais alto da organização, mais isso não quer dizer que ele funcione perfeitamente sozinho, deve ser sempre em conjunto com os demais níveis.

Planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, também é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Para Oliveira (2007, p. 17), planejamento tático é desenvolvido a partir

dos níveis da organização inferiores, com finalidade de utilizar eficientemente os recursos disponíveis para o atendimento dos objetivos proposto, tem por objetivo otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo.

Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principal através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. O planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, cada um deve conter com detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação segundo (OLIVEIRA 2007, p. 16).

No entendimento de Oliveira (2007, p. 18), planejamento operacional é importante em uma organização, pois nele estar concentrado a maior parte dos funcionários que compõem o quadro funcional da organização.

De acordo com Chiavenato; Sapiro (2004. p. 257), existem três níveis de elaboração dos planos estratégicos. "Quase sempre, os processos de planejamento envolve uma mistura desses três níveis apesar da predominância de um deles." Esses três níveis são: *o estratégico, o tático e operacional*.

O planejamento *estratégico* é o plano concebido para organização como um todo em relação com seu ambiente externo e interno. Em geral, parte dos níveis mais altos da organização de cima para baixo ainda envolve a organização como um sistema integrado e é focado para longo prazo. Seu horizonte temporal pode chegar até 5 ou 10 anos, dependendo da natureza da organização e sua necessidade e os objetivos que pretende alcançar.

O planejamento é de responsabilidade do nível mais alto mais pode congrega a participação envolvente de todos os demais níveis organizacionais. Essa estar voltada para as atividades fins da organização.

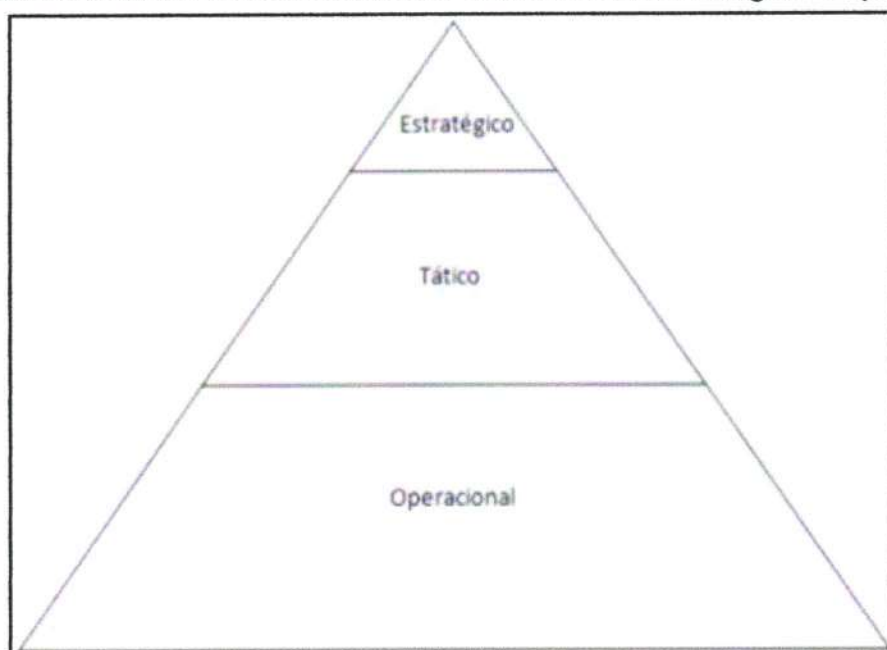
O planejamento *tático* é o plano concebido para uma unidade organizacional, como departamentalização ou divisão, subsidiária ou equipe multifuncional. Busca melhorar a qualidade e o desempenho de uma referida unidade afim de que possa encontrar seus objetivos, trabalha com a composição dos objetivos definidos pelo planejamento estratégico ficando atrelado, e focaliza-se em médio prazo. O objetivo é otimizar determinada área de resultados da organização como um todo, e estar voltada para as atividades-meios da organização.

O planejamento *operacional* é o plano da organização que abrange as

operações ou atividades específicas, envolve uma operação de curto prazo, algo em torno de dias, semanas ou meses, nele concentra-se o maior numero de colaboradores e que são fundamentais na participação do planejamento. Se constitui a formalização por meio de documentos escritos, processos e métodos de trabalho para cada plano operacional.

Para Chiavenato; Sapiro (2004, p. 18), não existe uma separação na pratica absoluta e rígida entre os três níveis organizacionais. O planejamento estratégico está relacionado com o todo da organização e em seu ambiente tanto externo como interno o que faz um depender dos outros. Contudo o nível estratégico funciona dentro da lógica de sistema aberto e lida com as oportunidades e ameaças externas e enfrenta a incerteza de lidar com elas em busca da eficácia.

No íntimo da organização, está o nível operacional que executa todas as atividades cotidianas da organização em busca de eficiência. No meio, encontra-se o nível *tático* ou *gerencial* esse está responsável por toda parte de gerenciamento, controle administrativo e é o intermediador entre o nível estratégico e operacional.



Fonte: Chiavenato; Sapiro (2004)

Figura 1 - Níveis de Planejamento

2.2 Conceito de Estratégia

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa a seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida, a estratégia

está relacionada à definição e ao balanceamento otimizado da interação produtos versus mercados proposta pela empresa em dado momento.

Para Oliveira (2007, p. 178), “[...] numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiro e humano, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.”

De acordo com Costa (2003, p. 35), “[...] os alicerces de uma organização são compostos por sua *visão, missão, abrangência, princípios e valores e posicionamento estratégico*”.

O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro a sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual.

A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é ela envolve a organização como uma totalidade e em relação com seu ambiente externo e interno. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização, a estratégia tem muito a ver com rumo a ser seguido pela empresa e todo seu caminho para alcançar seus objetivos, de acordo com Chiavenato; Sapiro (2004, p. 38).

Conforme o conceito de Chiavenato; Sapiro (2004, p. 38), a estratégia precisa ser formulada e compreendida por todos os membros da organização, desde o operacional, tático ao estratégico, como se sabe que o caminho para o futuro e incerto a formulação de estratégias é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para se chegar aos objetivos.

Para se obter resultado na estratégica precisa-se primeiro planejar e depois ser implantada, esse será o principal desafio. Para se ter um bom resultado, a estratégia tem que colocada em ação e ser trabalhada por todos as pessoas da organização em todos os dias e em todas as ações.

2.2.1 Atitudes estratégicas

As formas de encarar o futuro, nas organizações, assumem aspectos diferenciados, dependendo muito mais dos dirigentes e da sua visão de mundo do que da situação real pela qual a empresa está passando ou poderá passar.

Para Costa (2003, p. 12), atitudes otimistas ou pessimistas de algumas pessoas vêem o futuro de maneira sistemática e persistente, elas têm opiniões definitivas sobre o futuro, independentemente das circunstâncias ou das perspectivas reais para a organização.

Segundo Mintzberg apud Chiavenato; Sapiro (2004, p. 44), "[...] as estratégias implementadas são aquelas decorrentes do encontro das estratégias formuladas com as que emergem no decorrer do processo de implementação."

A atitude estratégia é o compromisso que assegura a empresa a utilizar melhor maneira possível o raciocínio estratégico e o plano estratégico, que por si só não adianta nada.

De acordo com Chiavenato; Sapiro (2004, p. 44), "[...] a atitude estratégica pode ser melhor observada e acompanhada ao longo de sua elaboração e implementação de todo o processo organizacional."

Enquanto alguns adotam habitualmente uma postura pessimista, achando que está ruim e vai piorar, os aspectos negativos, outras vêem o futuro com exagerado otimismo, afirmando que está bom e vai melhorar, apesar das circunstâncias, enfatizando, assim, os aspectos positivo.

As pessoas partem de pressupostos oposto entre si, mas de difícil comprovação, pois todas elas, tanto as otimistas como as pessimistas, sempre encontram fortes argumentos para justificar suas posturas. Entretanto, nenhuma dessas atitudes contribui, efetivamente, para construir uma visão positiva, mas realista, do futuro dentro da organização.

O futuro como extrapolação do presente, para alguns, a reflexão sobre o futuro é como um acontecimento que se repete; na opinião deles, não passa de mera extrapolação ou continuidade do passado e do presente. Não percebem que o futuro é diferente e que as experiências, bem ou malsucedidas, do passado ou do presente, pouco contribuem para obter sucesso ou evitar fracasso no futuro.

Para Costa (2003, p. 13), atitudes estratégicas olhando o presente a partir do futuro, considerando que as atitudes anteriores descritas pouco ajudam em relação ao futuro, seriam pertinentes o desenvolvimento de uma mentalidade imaginativa e criativa.

Esse processo consiste, exatamente, em a pessoa se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerado possível. E, a partir dele, olhar para trás, para o hoje, e perguntar o que deveria ser feito para que o idealizado se concretize.

2.3 Conceito de Planejamento Estratégico

O Planejamento estratégico é um instrumento da Administração moderna utilizados pelas organizações com o intuito de alcançar determinados objetivos desejados a médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

De acordo Oliveira (2007, p.17), “[...] planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer melhor direção a ser seguida pela empresa.”

Para Lobato (2005, p. 34), o planejamento estratégico abrange quatro fases: a) *formulação dos objetivos organizacionais*; b) *análise interna da empresa*; c) *análise externa do ambiente*; d) *formulação das alternativas estratégicas*.

No primeiro aspecto, a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar em longo prazo e define a ordem de importância e prioridades em uma hierarquia de objetivos.

Logo em seguida, tece-se uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos existentes na organização.

A análise externa do meio ambiente compreende as condições externas que rodeiam a empresa, impondo-lhe desafios e oportunidades.

Por último, formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições externas e internas.

O planejamento estratégico é um conjunto de providências a serem tomadas pela alta cúpula para a 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 alguma influência, o planejamento é ainda um processo contínuo que deve ser constantemente acompanhado, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

No conceito de Oliveira (2007, p. 67), o planejamento estratégico de uma forma mais técnica, lançando algumas questões, como: Qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas?

De acordo com Chiavenato; Sapiro (2004, p. 39), planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando o princípio de maior eficiência, eficácia e efetividade. Elas são os principais critérios de avaliação da gestão.

No entendimento de Chiavenato; Sapiro (2004, p. 48), o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo

que afetam a direção ou viabilidade da empresa, ainda é constituído pelos elementos; declaração da missão, visão de negócio, diagnóstico estratégico interno e externo, fatores críticos de sucesso, sistema de planejamento estratégico, definição dos objetivos, análise dos grupos de influencias, formalização do plano e auditoria de desempenho e resultado.

Para Drucker apud Chiavenato; Sapiro (2004, p. 39), "[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro contido."

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, pode se criar a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e visão, através desta consciência estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir e aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

2.4 Obstáculos Típicos na Implementação do Planejamento Estratégico

Segundo Costa (2003, p. 78). Algumas dificuldades típicas podem ser encontradas no dia-a-dia ao se tentar colocar a estratégia em prática.

Elas cobrem a grande maioria das situações de fracassos ou de insucessos, parciais ou totais de objetivos.

✓ *O diagnóstico inexistente ou inadequado:* muitas vezes os dirigentes, no entusiasmo de agir rapidamente e de mostrar resultados, iniciam um processo de implantação da gestão estratégia sem ter conduzido ou encomendado, antes, um bom diagnóstico de prontidão e situação estratégica. A inexistência de um bom diagnóstico faz com que as pessoas trabalhem com base em impressões, opiniões pessoais, palpites ou em idéias preconcebidas. Nessas situações, boas ferramentas podem ser usadas para resolver problemas errados;

✓ *Foco no aqui-e-agora:* a expressão "[...] tudo é para ontem e se não for assim não serve.", conforme Costa (2003, p. 78), representa uma situação típica de vários empresários e executivos. Esse enfoque é chamado de miopia estratégica, pois nessa situação, as pessoas não são capazes de focar e de vislumbrar o longo prazo, o que está fora de sua cidade, região ou país, de onde podem vir os maiores problemas ou as maiores oportunidades para a instituição;

✓ *O fogo de palha e a novidade do mês:* a falta de uma perspectiva de longo prazo, de persistência e de sustentação de rumo tem feito com que muitas

instituições iniciem belíssimos trabalhos de planejamento estratégico, contratando consultores caros, envolvendo todo o seu pessoal e fazendo uma grande agitação interna.

Afinal Costa (2003, p. 79), diz “[...] o planejamento estratégico vai resolver todos os problemas da instituição.” É como acontece no mercado da moda: “É a cor da estação. Todos precisam usá-la.”, completa o referido autor.

Mas, passado o furor, que não dura mais que dois ou três meses, outra nova moda já surgiu, outra novidade, com igual ou maior intensidade, que vai vingar, a tentativa de *resolver todos os problemas* e, assim, sucessivamente. Desta forma, *aquele tal de planejamento estratégico* foi mais uma moda que passou, deixando saudades e frustrações pelas grandes expectativas levantadas, mas não atendidas por falta de maior objetividade, persistência e continuidade.

✓ *Falta de Comprometimento da Alta e Média Gerência:* Costa (2003) lembra que, para quem já trabalhou com algum processo de mudança organizacional, é fácil perceber quando não há comprometimento da alta ou da média gerência, não há espaço na agenda dos dirigentes nem para uma reunião preparatória, não há tempo com eles para fazer uma entrevista de diagnóstico, não consegue marcar um workshop de planejamento estratégico.

Diante do exposto, as pessoas entram e saem das reuniões, atendem telefone celular, como se estivessem apenas de corpo presente, mas com a cabeça longe dali, preocupados com seu dia-a-dia, não vêem a implantação da gestão estratégica como um investimento e sim como uma despesa a ser controlada e, se possível, evitada. Geralmente a primeira pergunta que fazem é “quanto vai custar?” em vez de perguntar “que benefícios pode trazer”. É claro que, sem um compromisso firme de alta direção, é melhor nem começar, pois o fracasso, nesse caso, é praticamente certo.

✓ *Mudanças Inesperadas durante o Andamento do Processo:* algumas vezes, tudo parece ir muito bem, sob controle: há grandes expectativas e esperança quanto aos resultados para a organização: o workshop foi realizado conforme programado, os planos foram detalhados, o facilitador designado e atuante e os planos estão em execução. De repente, alguma coisa inesperada acontece, como: mudanças bruscas no pessoal – chave, entrada e saídas ou movimentações; o novo diretor não acredita em planejamento estratégico e manda parar tudo; perda em um grande contrato ou de uma grande concorrência, gerando pânico em todos, dirigentes e colaboradores; dificuldades financeiras, gerando corte de pessoal ou

interrupção de programas de investimentos.

Diante disso, interrompe-se tudo, suspendem-se os esforços em andamento, e “vamos apagar o incêndio”, e a gestão estratégica ficou para “depois” ou, talvez, para “nunca”, como lembra Costa (2003).

✓ *Falta de Metodologia Adequada e Consensual*: ocorrem situações em que há percepção clara e generalizada da necessidade de “se fazer alguma coisa”. Infelizmente, não existe um método escolhido, um caminho, uma seqüência firme e consensual dos passos necessários.

Às vezes ainda, os conceitos não estão claros, não são concatenados entre si, não são operacionais ou, pior, não são entendidos da mesma forma por todos os dirigentes. Nas instituições nas quais isso acontece, o processo acaba “morrendo” numa grande confusão, a própria “torre de babel”, pois, embora não se entendam, todos querem fazer alguma coisa, com a melhor das intenções, porém, por falta de metodologia adequada, cada qual faz do seu jeito.

Muita análise, pouca síntese e nenhuma Ação: em certas organizações, existe uma excessiva preocupação em “mostrar serviço para os superiores”, com uma fixação na necessidade de justificar detalhadamente todas as conclusões e recomendações e ações. Para isso, encomendam estudos, pesquisas, relatórios, análises, gráficos, pareceres de especialista e levantamentos extensos.

Esses papéis se transformam num escudo, atrás do quais os dirigentes e responsáveis se escondem, a fim de se defender das eventuais críticas de seus superiores, dos membros do board (Conselho de Administração), da Direção-geral, da matriz ou dos controladores ou proprietários, conforme Costa (2003).

Nessas instituições, gasta-se muito tempo, esforço e dinheiro nas análises, pouco na busca e elaboração das soluções e, menos ainda, em ações concretas. E, de fato nada acontece de prático para fazer a transformação estratégica diagnosticada como necessária.

2.5 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

Antes da explicitação da metodologia que será utilizada para a determinada empresa, deve-se estabelecer o que os gestores da empresa esperam do planejamento estratégico, pois somente dessa forma se pode verificar a validade da metodologia que será utilizada.

Para a implantação de um planejamento estratégico eficaz e eficiente

deve-se antes de mais nada fazer um estudo sobre a empresa e a partir daí se observar qual metodologia será mais apropriada para a empresa estudada.

De acordo com Oliveira (2007, p. 38), é através do planejamento estratégico, que a empresa espera alcançar seus objetivos tentando ao máximo minimizar seus problemas e maximizar suas oportunidades e a partir daí chegar aos objetivos.

Conforme Oliveira (2007, p. 38), é através do planejamento estratégico, que a empresa espera conhecer melhor todos seus ambientes tanto interno como externo e iniciar o processo de elaboração e implantação, a partir daí o autor sugere a seguinte metodologia:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes (fator interno), que é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

Conhecer e alinhar ou adequar seus pontos fracos (fator interno), que é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente.

Conhecer usufruir as oportunidades (fator externo), que é a força (ambiental incontrolável) pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

Conhecer e evitar as ameaças (fator externo), que é a força (ambiental incontrolável) pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo, as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, terem expectativas de situações almejadas, buscar os caminhos alternativos a serem seguidos, perguntar o que? Como? Quando? Por quem? Para quem? Por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos.

Para Oliveira (2007, p. 38), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade, o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para aperfeiçoar sua aplicação de acordo com a realidade de cada organização.

De acordo com Urwick apud Oliveira (2007, p. 38), nada pode ser feito

sem base na teoria, ela sempre denotará a prática por uma simples razão, que é a razão estática. Ela realiza bem o que conhece, contudo ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece.

A teoria é versátil e mutável, ela adapta-se às mudanças de circunstâncias e descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o caminho para o futuro.

A teoria aparece como base de sustentação no processo decisório. E nesse atual conjunto de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática, também procura evitar a ocorrência de erros anteriores, bem como proporcionar a melhor base de conhecimento sobre a realidade da empresa.

O mais importante de todo o processo é o executivo escolher a estrutura metodológica que melhor se enquadre o planejamento estratégico da empresa, bem como um profissional que o auxiliará nesta etapa, a implantação envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informação, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional.

2.6 Fases da Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

Para que os executivos tenham condições básicas para fazer adaptações necessárias ao desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, devem-se observar quaisquer possibilidades de alteração no ambiente interno e externo.

Para Kotler apud Oliveira (2007, p. 41), “[...] afirma, quando analisa o aspecto realístico dos objetivos, que estes devem surgir de uma análise das oportunidades e dos recursos da empresa, e não de pensamentos e desejos.”

A seguir serão apresentadas as fases de uma estrutura que foi desenvolvida e adaptada para o caso da empresa estudada de acordo com os conceitos de Oliveira (2007, p. 42).

- ✓ Fase 1ª - Diagnóstico
- ✓ Fase 2ª - Missão da empresa
- ✓ Fase 3ª - Instrumento prescritivos e quantitativos
- ✓ Fase 4ª - Controle e avaliação

De maneira mais detalhada, as fases do planejamento estratégico serão apresentadas, de forma mais clara e resumida, sendo que cada uma será detalhada mostrando seus aspectos básicos.

2.6.1 Primeira fase: diagnóstico estratégico

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar "como se está". Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

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 a seus aspectos internos e externos?", verificando-se o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim seu processo administrativo.

De acordo com Oliveira (2007, p. 46), não existe, na maior parte das empresas, uma preocupação natural e continua pelos problemas estratégicos, para essas empresas, que não estão preparadas para responder aos desafios estratégicos e que se recusam a antecipá-los, a tomada de consciência do problema.

Com finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa esta despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas.

Salienta-se que as projeções, simplesmente, proporcionam estimativas do futuro, enquanto, através do planejamento estratégico, a empresa procura, efetiva e deliberadamente, altera os estados futuro.

O diagnostico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir na dimensão critica para o sucesso permanente.

Para Costa (2003, p. 51), a avaliação da situação estratégica de uma instituição pode-se comparar à de alguém que comparece a um consultório médico com algumas queixas, preocupações e duvidas sobre sua saúde.

Em estratégia, o diagnóstico empresarial é, como na comparação anterior, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a

adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro.

De acordo com Costa (2003, p. 51), deve-se também avaliar se as estratégias que estão sendo seguidas estão surtindo o efeito que se esperava ao adotá-las. Um bom diagnóstico deve verificar, pelo menos, os seguintes elementos:

- ✓ Como está a competitividade da organização?
- ✓ Como está o portfólio de serviços ou produtos?
- ✓ Como está a flexibilidade em relação às mudanças? E o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças?
- ✓ Como está a capacitação para construir as transformações necessárias?
- ✓ Como estão os recursos estratégicos? Estão assegurados, quanto ao tempo e em quantidade e qualidade necessária?
- ✓ Como estão os processos de desenvolvimento e de inovação?
- ✓ Como está a estrutura de poder e de liderança?
- ✓ Como estão sendo tratados os temas societários?
- ✓ Como estão sendo acompanhados e tratados os temas e problemas estratégicos da organização?
- ✓ Existe um processo de projetar e construir o futuro da organização? Está implantando e é efetivo?

Uma resposta satisfatória a todos esses itens indica que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio. Entretanto, a ausência de respostas precisas ou a presença de itens duvidosos em um ou mais dos tópicos anteriores pode dar pista da existência de problemas que devem ser investigados, encaminhados e tratados convenientemente no plano estratégico da organização.

Para que o Diagnóstico estratégico atinja os objetivos da empresa, todos os envolvidos devem contribuir e colaborar de forma que os resultados sejam alcançados.

2.6.2 Identificação da visão da empresa

É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Para Gardner apud Oliveira (2006, p. 88), comentou o elevado senso de visão que os líderes das nações procuravam ter, tais como: paz com justiça, liberdade, dignidade individual e igualdade antes da lei.

De acordo com Quigley apud Oliveira (2006, p. 88), preocupou-se com a abordagem prática do delineamento, bem como a aplicação da visão e dos valores da empresa, que representam os aspectos gerais para que os altos executivos possam delinear as grandes questões estratégicas das empresas.

Verifica-se que essa abordagem tem a premissa básica de que toda e qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão.

A visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

Conforme Costa (2003, p. 35), a palavra *visão* tem sido utilizada em várias épocas da história, em culturas e contexto com significados muito diferentes. Entretanto, visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-estima da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.

No conceito de Chiavenato; Sapiro (2004, p. 64), a visão é o sonho acalentado pela organização, refere-se aquilo que ela deseja ser no médio ou longo prazo, quanto mais a visão de negócio estiver alinhada aos interesses dos stakeholders mais ela pode atender a seus propósitos.

Visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia, ou quimera. Para uso prático na nossa metodologia, ela é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. A visão deve ser definida de maneira simples, objetivas, compreensiva, tornando-se, assim útil e funcional para todos envolvidos com a organização.

De acordo com Sloner; Shepard; Podolny (2003, p. 17), a visão se compreende de acordo com o desenvolvimento de uma gestão estratégica com logística interna coerente, o estrategista precisa entender para onde a organização estão se dirigindo, isso é traçado à partir de estratégias, ações prováveis dos concorrentes e surgimento de oportunidade de mercado.

Devido às necessidades de se prever os acontecimentos e transformações que o futuro reserva ao ser humano e qual é o papel que a empresa tem com a construção desse futuro para sua vantagem própria, o termo *visão* é muito usado para descrever, geralmente, o plano do estrategista de fechar várias lacunas entre a realidade e o presente e o futuro potencial.

2.6.3 Identificação dos princípios e valores da empresa

Em algumas etapas, é interessante a identificação dos princípios e valores que sustentam o modelo de gestão da empresa.

Para Costa (2003, p. 33), os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não estar disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização.

Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível dentro da empresa, quanto aos princípios, pode-se afirmar que em relação a eles não há meio termo, ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados.

De acordo com Oliveira (2007, p. 43), “[...] os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

É portanto, a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influencia na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

A palavra visão tem sido utilizada em varias épocas da história, em culturas e contextos com significados muitos diferentes. Entretanto, para o conceito visão é um conjunto operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da imagem da organização; como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro.

Para Costa (2003. p. 35), visão não é um mero sonho, uma utopia, fantasia ou quimera, no uso pratico visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível, que deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.

A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização.

Por isso, deve-se introduzir um processo sistemático e estruturado que permita construir e formular uma visão para a empresa que seja, ao mesmo tempo, clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro lado.

Uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser, unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e o comprometimento das pessoas, dar energia as equipe de trabalho, inspirar as grandes diretrizes, e balizar as estratégias e demais ações da empresa, de acordo com Costa (2003, p. 36).

No conceito de Chiavenato; Sapiro (2004, p. 62), todos os públicos procuram maximizar o valor que recebem de uma organização, eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela.

O valor total para os clientes de uma organização corresponde à soma de benefícios que se espera receber pelo uso de um produto ou serviço ou pela aceitação de um conceito.

É necessário o apoio dos stakeholders para criar valor, tratando-se de um equívoco centrar a criação de valor para os acionistas, em geral o valor não é desenvolvido dentro das fronteiras setoriais já existentes.

De acordo com Sloner; Shepard; Podolny (2003, p. 26), uma análise de criação de valor simplesmente aconselhando as empresas a maximizar o valor que elas criam é uma análise inadequada, por que se pressupõe que o aumento no valor criado se traduzirá aumento de lucro.

O valor de uma organização nada mais é que o conjunto de crenças, de ações e medidas que os gestores a conduzem, é a forma com que ela trata seus clientes, é a forma como ela se comporta com seu ambiente interno e externo, proporcionando um diferencial competitivo muito grande.

2.6.4 Análise externa da empresa

A análise externa da empresa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu meio ambiente em termos de oportunidade e de ameaças, bem como sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejado futuro.

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

Para Oliveira (2007, p. 71), o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua,

importantes para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico por tantos devem ser avaliadas cuidadosamente.

De acordo com Ansoff apud Oliveira (2007, p. 76), a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercado disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos versus segmentos de mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa.

As ameaças são componentes variáveis e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis e grandes problemas na mesma, e por isso os executivos devem estar bem preparados para enfrentá-las.

Com referência às ameaças, essas podem apresentar, sob determinados aspectos, algumas forma de ação elas também podem se apresentar como naturais, aceitáveis, inaceitáveis.

2.6.4.1 análise interna da empresa

A análise interna da empresa 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 mercado.

Na análise interna de uma empresa além dos pontos fortes e fracos, devem ser considerados os pontos neutros, que são aqueles que, em determinados momentos ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidade da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo tempo.

De acordo com Oliveira (2007, p. 48), a empresa é um sistema aberto e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma idéia é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, seus pontos fortes, fracos e neutros.

A avaliação dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos versus mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégia da empresa no mercado.

Para Costa (2003, p. 111), a primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos, e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a

constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e natureza, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferirem, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças, nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas. De modo que a empresa saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavorável, para manter sua sobrevivência e crescimento.

De acordo com Kotler apud Oliveira (2007, p. 72), procura distinguir oportunidade ambientais e oportunidades empresariais, ele lembra que existe uma série de oportunidades ambientais que podem não ser viáveis de se tornar oportunidades empresariais.

Toda empresa é parte integrante de seu ambiente, é de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização estudar e mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe à empresa.

Por isso o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de se obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos, entre outros.

Para Thompson apud Oliveira (2007, p. 73), pode se concluir que a incerteza é uma realidade do dia-dia do executivo, mas não é causa de desânimo, o simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incerteza de uma empresa.

Para Oliveira (2007, p. 68), o diagnostico estratégico em seu processo de análise do ambiente externo, apresenta componentes importantes como as oportunidades e as ameaças que serão apresentados a seguir:

As oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufruí-las, portanto uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição dos lucros.

No ambiente externo da empresa, todas as oportunidade que serão encontradas como as naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação são totalmente

importantes para o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico por tanto devem ser avaliadas cuidadosamente.

De acordo com Ansoff apud Oliveira (2007, p. 76), a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercado disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos versus segmentos de mercado, decorrendo daí a decisão final de diversificar ou não os negócios da empresa.

As ameaças são componentes variáveis e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis e grandes problemas na mesma, e por isso os executivos devem estar bem preparados para enfrentá-las.

Com referência às ameaças, essas podem apresentar, sob determinados aspectos, algumas forma de ação elas também podem se apresentar como naturais, aceitáveis, inaceitáveis.

2.6.4.1 análise interna da empresa

A análise interna da empresa 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 mercado.

Na análise interna de uma empresa além dos pontos fortes e fracos, devem ser considerados os pontos neutros, que são aqueles que, em determinados momentos ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidade da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo tempo.

De acordo com Oliveira (2007, p. 48), a empresa é um sistema aberto e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma idéia é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo, seus pontos fortes, fracos e neutros.

A avaliação dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos versus mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégia da empresa no mercado.

Para Costa (2003, p. 111), a primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos, e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a

instituição. Para isso, faz-se necessário entender o que cada um representa:

✓ Pontos Fortes: são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento do seu propósito, são qualidades encontrada na organização, como por exemplo, a marca conhecida e respeitada; presteza no atendimento a reclamações e pedidos de informação; produtos e serviços diversificados; qualificação do quadro funcional.

✓ Pontos fracos: são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito; Como por exemplo, falta de um estacionamento para os clientes; falta de qualidade na prestação dos serviços; problema de relacionamento entre os funcionários e os gestores.

✓ Pontos a melhorar: são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito. Como por exemplo, mecanismo de comunicação ampla; relação clara e franca com os clientes; produtos de melhor qualidade com os fornecedores; controle do estoque de forma evitar pedidos em falta; qualificação ampla dos colaboradores.

2.6.5 Segunda fase: missão da empresa

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder à pergunta básica: "Aonde se quer chegar com a empresa"? "quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender"?

De acordo com Oliveira (2007, p. 108), "missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa."

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões que são introduzidas no processo de planejamento estratégico, alguns estão relacionados com o que a empresa pretende ser, qual será sua natureza de negócio? Quais serão os tipos de suas atividades? O que a empresa pretende vender no mercado? Qual será seu público alvo? Qual região pretende atuar?

A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

De acordo com Kotler apud Oliveira (2007, p. 111), "a missão da empresa

deve ser definida em termos amplos, tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto.”

Além de uma auto-imagem simples e objetiva é necessário também haver um sentido claro sobre qual a razão de existência da organização, num conceito conhecido como missão.

Para Costa (2003, p. 36), a formulação da missão pretende responder a pergunta como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existe ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

Muitas pessoas que trabalham para uma organização e não conseguem explicar a razão básica de sua existência ou missão perdem-se numa infinidade de objetivos secundário ou imediatista.

É importante lembrar que a alteração da missão da empresa pode provocar conseqüências positivas ou negativas em toda sua estrutura organizacional, a missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Para Chiavenato (2004, p. 54), a missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado, e se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

A organização tem sua missão que deve responder qual a demanda genérica da sociedade a que a organização deverá atender, com esse sentido, será preciso ter uma dimensão geral, mas ainda não pontual, das competências centrais da organização para o cumprimento da missão proposta.

A formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para o negócio, e quando é estimulante, inspiradora e revitalizante para todos os seus stakeholders.

De acordo com Sloner; Shepard; Podolny (2003, p. 15), [...] as organizações fixam suas metas principais e a filosofia da corporação escrevendo-as em uma declaração de missão ou declaração de objetivos, apesar de variada em sua estrutura e forma, a declaração descreve tipicamente a razão de ser e existir da organização.

De acordo com Sloner; Shepard; Podolny (2003, p. 16), “[...] a missão e as declarações de valores podem servir á várias funções positivas.”

Primeiro, a declaração de missão pode esclarecer as metas da empresa, reduzindo a tendência de pessoas a trabalhar sem se entenderem, uma declaração de missão pode ajudar a promover essa congruência;

Segundo, em organizações sem fins lucrativos, a declaração de missão pode servir para informar o eleitorado externo das organizações incluindo doadores potenciais.

Terceiro, até o ponto de a empresa poder comprometer-se com um grupo distinto de valores, estes podem ter efeitos positivos nos fornecedores, clientes e funcionários. (SLONER; SHEPARD; PODOLNY, 2003, p. 16)

Analisando o ponto principal, entretanto, é que qualquer mérito que essas declarações tenham, elas não devem ser confundidas com as estratégias da empresa.

2.6.6 Desenvolvendo o uso do cenário

Os cenários são utilizados no processo decisórios das grandes organizações, instituições governamentais e até para planejar uma pequena empresa. São utilizadas, também, para tomar decisões pessoais sobre dietas, viagens de férias, escolherem o tipo de formação profissional que se deseja, procurar um emprego, avaliar um investimento ou mesmo pensar em casamento.

Para Chiavenato (2004, p. 142), cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado.

Não basta conhecer o hoje; é preciso conhecer como será o amanhã no momento que a estratégia for implementada. A construção de cenários torna-se fundamental para a adequação da estratégia da organização aos objetivos que ela almeja atingir em longo prazo.

Quase sempre um cenário é uma referencia imaginaria a respeito do futuro. No entanto, não se trata apenas de futurologia no sentido usual, e sim de projetar antecipadamente como as condições ambientais e organizacionais deverão se comportar.

As organizações constroem cenários alternativos que servem para questionar premissas, explorar possibilidades alternativas do futuro e abrir novos caminhos, talvez este seja umas das partes mais importante que é a construção de cenários, que nada mais é que explorar o futuro da organizações.

De acordo com Oliveira (2007, p. 116), [...] a elaboração dos cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa que, normalmente, são envolvidos no planejamento estratégicos. Isso porque, além do beneficio 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.

As pessoas têm capacidade inata para construir cenários e prever o futuro de forma formidável, planejar o futuro é o processo aonde o comportamento humano são causados pelo encurtamento do tempo, as pessoas são capazes de planejar por muitos anos e de levar em conta contingências.

No conceito de Chiavenato (2004, p. 146), a construção de cenários está relacionado com duas dimensões muito importantes para o desenvolvimento de todo processo do planejamento estratégico, que é a dimensão dos fatos e da percepção.

Para Oliveira (2007, p. 116), os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista, e de pessimista. Para cada variável identificada a analisada, deve-se estabelecer a capacidade de interpretação, bem como o tempo de reação.

Os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com intenção de torná-las viáveis no futuro, a partir daí a construção de cenários é uma metodologia para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros nos quais as decisões de hoje deverão ser cumpridas e terão o seu efeito continuado.

Quanto mais o ambiente se tornar mutável e turbulento e a organização muda e inova, mais importantes se tornam os cenários para o processo decisório estratégico da organização.

2.6.7 Terceira fase instrumento prescritivos e quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de como chegar na situação que se deseja. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados.

De acordo com Oliveira (2007, p. 52), Instrumentos Prescritivos do planejamento estratégico proporcionam a explicação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégia.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas, o executivo deve estabelecer, através de diferentes técnicas

(cruzamentos dos fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos etc.), os seguintes aspectos;

✓ **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

✓ **Objetivo funcional:** é o objetivo intermediário, relacionado as áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa.

✓ **Desafio:** é uma realização que deve ser, continuamente, perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável identificada pelos objetivos.

✓ **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Nesta outra etapa, os aspectos a serem definidos, utilizando-se diferentes técnicas de análise são:

✓ **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

✓ **Políticas:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetro ou orientação para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

✓ **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Para Oliveira (2007, p. 54), quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços

direcionados para os objetivos estabelecidos.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, Oliveira (2007, p. 54)

Nesta etapa devem-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais.

No operacional, o planejamento orçamentário, consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos, normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa, e estar inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

2.7 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Nessa etapa, verifica-se como está a situação da empresa e se está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Para Oliveira (2007, p. 255), toda empresa possui, implícita ou explicitamente, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa.

A função controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho

real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

No entendimento de Oliveira (2007, p. 256), controle pode ser definido como uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Na análise de Chiavenato (2004, p. 372), o controle é algo universal em todas as atividades humanas, quaisquer que sejam, sempre se deve fazer uso do controle, consciente ou inconscientemente, o controle consiste em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

A essência do controle reside em verificar se atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados, quando se fala em resultados desejados, pressupõe que eles sejam conhecido e previstos, o controle requerem planos além de ser uma função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos.

Para Chiavenato (2004, p. 372), "O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. Quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, mais fácil será o controle.";

Quanto mais complexo o planejamento estratégico e quanto maior for o seu horizonte de tempo, mais complexo será o controle, quase todos os esquemas de planejamento trazem em seu bojo o seu próprio sistema de controle.

Com a função de controle, o administrador assegura que a organização e seus planos estejam alinhados na trilha correta, cada área é responsável pelo controle de seu departamento.

Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis, portanto monitorar, avaliar e controlar incessantemente as atividades e operações da organização.

2.7.1 Finalidade da função controle e avaliação

A finalidade da função do controle e avaliação em um processo de planejamento estratégico é de identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvio do planejamento, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência.

Para Oliveira (2007, p. 258), o controle e a avaliação têm como objetivo

fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos.

As estratégias e políticas devem ser verificadas se estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas de maneira de proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A partir de suas finalidades, a função controle e avaliação podem ser utilizadas como instrumento administrativo, algumas serão apresentadas abaixo conforme o conceito de segundo Oliveira (2007, p. 258).

- ✓ Corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- ✓ Informar sobre a necessidade de alterações nas funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- ✓ Proteger os ativos da empresa, o financeiro, tecnológicos, humanos entre outros contra furtos, roubos e desperdícios;
- ✓ Garantir a manutenção ou aumento de eficiência, eficácia, e efetividade na consecução dos objetivos, desafios e metas da empresa;
- ✓ Informar se os programas, projetos e planos de ação estão sendo desenvolvidos de acordo com o estabelecimento e apresentando os resultados desejados.

Pelos vários aspectos apresentados, verifica-se que a função controle e avaliação, que representa a quarta etapa da metodologia de desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, está no mesmo nível da importância das demais fases. Inclusive representa a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico.

De acordo com Marcovith apud Oliveira (2007, p. 258), salienta, por sua vez, que a manutenção de um nível de eficácia adequado em um sistema exige elevado grau de percepção da dinâmica de seu ambiente, acompanhado de elevada capacidade de adaptação às oportunidades e ameaças pertinentes à missão da qual ele deve incumbir-se.

Durante o processo de função de controle e avaliação alguns aspectos poderão prejudicar a eficiência, eficácia e a efetividade algumas mais importantes do que outras, a lentidão e deficiência na comunicação e informações é um desses aspectos, a insuficiência na informação alterando todo o resultado, uso de sistema de controle complicados e de difícil entendimento, planos mal elaborado e implantados,

estrutura organizacional inadequada, incapacitação dos recursos humanos entre outros.

Para Costa (2003, p. 221) o acompanhamento das implantações ocorre por meio de relatórios, sumários, gráficos, reuniões e entrevistas, entre vários outros métodos. O acompanhamento percorre todo o processo de implantação e pode implicar em ações corretivas de rumo, operacionais, tático ou estratégico.

Algumas etapas de revisão ao final de cada período do planejamento estratégico, são feitos vários controles e avaliações gerais sobre todo o processo de sua implantação, tudo isso para poder gerar sugestões, decisões, providências e medidas para toda melhoria do processo.

2.7.2 Informações necessárias ao controle e à avaliação

As informações são muito importantes, pois é através delas que o controle e avaliação devem analisar se o processo estiver seguindo corretamente, mais devem se analisar vários aspectos.

Para Oliveira (2007, p. 259), existem alguns tipos de informações necessárias ao controle e à avaliação do processo de planejamento estratégico, eles são os mais variados possíveis, abrangendo vários outro aspecto alguns será apresentado a seguir.

Os tipos de informações que são necessárias ao controle e avaliação do processo de planejamento estratégico são os mais variáveis possíveis, abrangendo, entre vários outros aspectos, a exemplo de quantificação temporal de atividade a serem desenvolvidas, as datas das ocorrências dos eventos, como os relatórios de progresso, objetivos, desafios e metas, valores de serviços, produto e mão-de-obra, qualidade do serviço.

A frequência da informação não é muito fácil estabelecer, mais pode se determinar, por meio de experiência própria, que pode ser julgada valida ou não, em termos de controle estratégico ou empresarial, alta administração, pode ser de dois ou três a seis ou sete meses, já o termo de controle setorial, tático, pode ser de um a dois ou três meses, nos termos operacionais o projeto e plano de ação, pode ser de uma ou duas semanas a um mês.

2.7.3 Fase do processo de controle e avaliação

Para que o executivo possa efetuar, de maneira adequada, o controle e avaliação do planejamento estratégico, são necessários cumprir todas as etapas do

processo.

Conforme o conceito de Oliveira (2007, p. 262), o controle e avaliação do planejamento estratégico devem seguir algumas etapas. Estabelecimentos de padrões de medida e de avaliação são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos.

Portanto, os padrões são a base para a comparação dos resultados desejados.

As medidas dos desempenhos apresentados é o processo de medir e avaliar desempenho significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir, mediante a critérios de quantidade, qualidade e tempo, esses critérios podem variar entre os executivos, mas uma empresa deve procurar ter homogeneidade e integração entre seus critérios de medição de desempenho, caso contrario o controle do planejamento estratégico fica prejudicado.

Ainda seguindo os conceitos de Oliveira (2007, p. 262), a comparação do realizado com o resultado pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários entre outros, então deve-se identificar, dentro de um critério de coerência, os vários usuários das comparações estabelecidas.

As ações correspondem às medidas ou providencias que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta, então qualquer que seja a metodologia aplicada no controle e avaliação do processo de planejamento estratégico na organização, o executivo deverá ter em mente que o sistema de controle e avaliação devem estar em harmonia.

2.7.4 Verificação de consistência do planejamento estratégico

Nesse ponto o planejamento estratégico está pronto. Entretanto, antes de iniciar o processo de implantação é necessário verificar a consistência, tanto interna quanto externa à empresa.

Para Oliveira (2007, p. 266), quando se for efetuar a análise de consistência de um planejamento estratégico devem-se considerar vários aspectos, que são muito importantes para o desenvolvimento de todo o processo, em seguida será apresentados alguns desses aspectos:

- ✓ Consistência interna: analisar a interação do planejamento estratégico quanto a sua atuação do ambiente interno, a capacitação da empresa, os recursos,

cultura organizacional, escala de valores dos executivos e funcionários.

✓ Consistência externa: analisar a interação quanto ao seu ambiente externo, e avaliar os principais aspectos, alguns como os consumidores, quais são seus fornecedores, os recursos externos, plano de governo, os principais concorrentes, distribuidores entre outros

✓ Risco envolvidos: analisa todos os aspectos que põem em risco todo o processo de planejamento da empresa, alguns deles como os riscos financeiros, dificuldades econômica, riscos sociais e políticos.

✓ Horizonte de tempo: deve ser considerado vários aspectos como os impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos, as diferentes interação do momento, dentre outros.

✓ Praticabilidade do planejamento estratégico: consiste em analisar e avaliar como o processo do plano foi acompanhados e aplicados,

Naturalmente, cada um dos cinco aspectos são de fundamental importância para todo o processo de avaliação do planejamento estratégico da empresa, de maneira pratica a análise de consistência provoca a resposta a algumas das perguntas.

Por tanto devemos ter consciências e lembrar que o controle e avaliação do planejamento estratégico são duas ferramentas importantes, e que sem elas os processos não cumpriram suas metas e objetivos, e que o caminho que as empresas têm a percorrer não será nada fácil.

2.7.5 Resistência ao processo de controle e avaliação

Existem vários aspectos importantes em que os executivos devem estar constantemente preocupados e atentos durante o processo de controle e avaliação, muitos destes aspectos podem decidir o futuro da empresa.

Para Oliveira (2007, p. 268), as possíveis resistências ao processo de controle e avaliação quando já existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e aceitos, bem como gerar resistência e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de ser aplicados.

Portanto, os executivos e funcionários começam a sentirem-se vulneráveis e passam a apresentar, algumas atitudes indiferentes como de agressividades para com seus controladores ou indiferença quanto aos resultados apresentados pela empresa.

2.7.6 Como melhor utilizar o planejamento estratégico

Para o gerente de uma empresa estar ciente que só conseguirá obter as efetivas vantagens do planejamento estratégico, é preciso ser observado vários aspectos ao longo de todo o processo.

Para Oliveira (2007, p. 276), o planejamento estratégico não pode ser usado unicamente como instrumento administrativo para resolver todos os problemas da empresa e sim adequá-lo as necessidades da empresa.

Na afirmação Oliveira (2007, p. 276), planejamento estratégico, quando adequadamente utilizado, proporciona uma série de vantagens para a empresa como um todo, entre as quais ele cita abaixo:

- Identificar áreas que exigem decisões e garante que a devida atenção lhes seja dispensada, tendo em vista os resultados esperados.
- Estabelecer um fluxo mais rígido de informações importantes para os tomadores de decisões e que sejam as mais adequadas para o processo.
- Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação aprimorada e adequada.
- Procura o envolvimento dos vários profissionais da empresa para os objetivos, desafios e metas, através do direcionamento de esforços.
- Facilita e agiliza o processo de tomada de decisões.
- Facilita a alocação dos recursos da empresa.
- Possibilita maior consenso, compromisso e consistências.
- Transforma as empresas reativas em empresas proativas e, em situações otimizadas, em empresas interativas. (OLIVEIRA 2007, p. 276).

Para se obter bons resultados e para que a empresa concretize uma parte, ou, principalmente, a totalidade dessas vantagens, fica evidente a necessidade de o executivo saber trabalhar o planejamento estratégico.

De acordo com Paul et al. apud Oliveira (2007, p. 276), deve-se considerar que, do ponto de vista puramente científico, não se pode afirmar que o planejamento estratégico ajudou as empresas que o adotaram, porque não é possível saber que tipos de decisões teriam sido tomadas sem sua adoção.

2.8 Clima e Cultura Organizacional

Os valores e crenças, comumente contidos numa organização, restringem e definem as ações que as empresas podem tomar, do modo que eles vêem um

processo de tomada de decisão como metodologicamente justo se acreditam que está de acordo com o critério aprovado, mesmo quando não gostam do resultados.

De acordo com Sloner; Shepard; Podolny (2003, p. 55), a cultura de uma organização da oportunidade de provocar cooperação que, de outra forma, seria difícil de atingir. Uma cultura que promova o compartilhamento de comunicação e recursos que poderia ser aplicada em outros lugares.

Por outro lado também é encontrado nas organizações varias barreiras culturais, essas são prejudiciais para o desenvolvimento dos processos e principalmente para a elaboração de um planejamento estratégico por que muitas delas entram em conflitos com outras culturas dentro da organização.

Para Chiavenato; Sapiro (2004, p. 113), "[...] a cultura organizacional envolve todos os aspectos da atividade da organização e pode, de modo imperceptível, alavancar ou minar as possibilidades competitivas da organização."

A organização consiste em estruturas, políticas e culturas organizacional que podem se tornar disfuncionais num ambiente de negócios em rápida mutação com varias dificuldades. A cultura da organização é extremamente difícil de ser mudadas.

A maioria das pessoas tem dificuldades de encontrar palavras que descrevam esse conceito fugaz, que alguns definem como as experiências, as historias, as crenças e normas compartilhadas que caracterizam uma organização.

No conceito de Chiavenato (2003, p. 372), "cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização."

A cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realidade dos objetivos organizacionais.

O clima organizacional constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima estar relacionado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser frio ou quente, positivo ou negativo, insatisfatório ou satisfatório, varia de acordo com cada participante na organização.

Conforme o conceito de Chiavenato (2003, p. 373), clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada,

políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social, que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais.

De acordo com Degen (2004, p. 13), para que uma organização alcance bons resultados não basta dispor dos recursos necessários é preciso que as pessoas que nela trabalham saibam como geri-los, queiram fazê-lo e possam fazê-los.

3 METODOLOGIA

Metodologia é um conjunto de procedimentos adotados para realizar a pesquisa sobre vários temas e assunto.

Para Gil (2002, p. 41), na metodologia, descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa e sua organização varia conforme as peculiaridades de cada uma delas, requerendo, contudo, a apresentação de informações acerca de alguns aspectos, tais como: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

Segundo Lakatos; Marconi (2007, p. 221), a metodologia refere-se aos procedimentos da pesquisa utilizada para realização deste trabalho, descrevendo o método de abordagem do estudo, a caracterização da pesquisa, as variáveis e indicadores, o instrumento de coletas de dados, a unidade, universo, amostra, e outros procedimentos e recursos exibição e para a análise dos dados.

Portanto, neste item, apresenta-se o enfoque metodológico, especificando o tipo de trabalho, a caracterização da pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados, o universo, as variáveis e o plano de interpretação dos dados.

3.1 Natureza do Trabalho

Este trabalho, sob o enfoque metodológico, é um *estudo de caso*, que se caracteriza por buscar analisar de forma intensiva, um estabelecimento na área comercial e varejo, e também melhorar o bem-estar dos clientes e melhorar o nível da qualidade funcional da empresa e o seu rumo para o futuro.

O estudo de caso de acordo com Andrade (2006, p. 123), buscou uma melhor colocação sobre a natureza da pesquisa, quanto à natureza, a pesquisa pode constituir-se em um trabalho original ou em um resumo de assuntos. Por trabalho científico original entende-se uma pesquisa realizada pela primeira vez, que venha a contribuir com novas conquistas e descobertas para evolução do conhecimento científico.

Naturalmente, esse tipo de pesquisa é desenvolvido por cientista e especialista em determinada área de estudo, o método de investigação caracteriza

esta pesquisa é o estudo de caso, pois este tipo de abordagem representa a pesquisa de um determinado grupo, com objetivo de fazer indagação em profundidade, para se examinar o ciclo ambiental de vida, ou para descrever algum aspecto particular desta.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins ou *objetivos*, aos meios ou *objeto* e quanto à *abordagem dos dados*.

Existem diversas espécies de pesquisas científica, quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória, seu objetivo, pois, consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição.

A pesquisa teórica tem por objetivo ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais unitária do universo e gerar novas hipóteses por força e dedução lógica. Além disso, supõe grande capacidade de reflexão e de síntese, a par do espírito de criatividade.

Já na pesquisa aplicada toma certas leis ou teorias mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos métodos teóricos.

3.2.1 Quanto aos objetivos

Segundo Selltiz et al. (1967) apud Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias, na maioria dos casos, envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já as pesquisas descritivas, segundo esses mesmos autores, têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.

Ainda foi observado que a pesquisa também tem análise observatório por ter sido uma pesquisa observada em todo seu ambiente.

Portanto, este estudo pode ser considerado exploratório e descritivo por

procurar estudar as ferramentas de implantação de um planejamento estratégico e principais indicadores de deficiência do planejamento estratégico na Pneus Gool Ltda, levantando suas opiniões, atitudes e sugestões, de forma objetiva, a descobrir a existência de associações entre as variáveis.

Gil (2002, p. 42) informa que os estudos explicativos têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenômenos.

É o tipo de estudo que mais se aprofunda do conhecimento da realidade, por que explica a razão e o porquê das coisas, bem como o mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta, consideravelmente. Não é o caso do trabalho, em questão.

Lakatos; Marconi (2007, p. 188) ainda acrescentam outro tipo de classificação da pesquisa: exploratório-descritiva.

Estudos exploratório-descritivos combinados, segundo essas mesmas autoras, são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante.

Este estudo se enquadra neste tipo de pesquisa (exploratório-descritivo) ao procurar descrever, pela primeira vez no local do estágio, tentando familiarizar-se mais o problema proposto, bem como apontar as ferramentas para implementação de um planejamento estratégico para melhorar o nível da qualidade entre os gestores e os colaboradores da Pneus Gool Ltda. Descrever característica de nível de conhecimento sobre o assunto foi o passo mais sólido para este trabalho.

Gil (2002, p. 43) chama atenção para o fato de que a classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é de grande utilidade para o estabelecimento de seu marco teórico. Contudo, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, denominado de delineamento pelo fato de expressar as idéias de modelo, sinopse e plano.

Esse autor complementa, dizendo que como o delineamento expressa em linhas gerais o desenvolvimento da pesquisa, enfatizando os procedimentos técnicos

de coleta e análise de dados, possibilita-se, na prática, a classificação das pesquisas quanto ao seu delineamento, quanto ao objeto ou meios.

3.2.2 Quanto ao objeto

Gil (2002, p. 43) classifica as pesquisas, quanto ao objeto ou meios, em: bibliográfica e documental (fontes de papel); experimental, ex-post facto, levantamento de campo e estudo de caso. E, apesar das controvérsias, ainda inclui a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

Vergara (2005, p. 46) classifica a pesquisa quanto ao objeto ou meios, como pesquisa de: campo, laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participação, pesquisa-ação, estudo de caso.

O método escolhido para desenvolver este trabalho, quanto ao delineamento, foi um estudo de caso, como já foi explicitado em 4.2.1, com fins exploratórios e descritivos (4.2.1). Assim, quanto ao objeto ou meio, a pesquisa foi de campo, uma vez que a investigação foi realizada no local do problema, do estágio.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

Gil (2002, p. 45) ainda classifica a pesquisa, quanto à abordagem dos dados, como: *quantitativa*, por tratar de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas, através de técnicas estatísticas, neste caso, percentual; *qualitativa*, quando não utiliza dados mensuráveis, mas procura interpretar, com profundidade, as informações coletadas.

Malhotra (2001, p. 156) também classifica a pesquisa em: qualitativa e quantitativa. Para ele, a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona insight e compreensão do contexto do problema.

As informações da pesquisa qualitativa são obtidas a partir de uma análise do discurso do entrevistado, bem como de sua postura global diante das questões que lhe são apresentadas. Sem preocupação estatística esse método se aplica a casos em que se quer apenas explorar o problema. Os dados por ele fornecidos não podem ser considerados conclusivos, tampouco utilizados para fazer generalizações em relação à população-alvo.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa é uma metodologia que tem por objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, com base em um grande número de casos. Lança mão de amostras representativas, coletas de dados estruturadas e análise estatística dos dados.

Esta pesquisa teve uma abordagem *qualitativa*, por ser apropriada para um diagnóstico com base em entrevistas, para buscar sugestões de melhoria para a afetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando for o caso da proposição de novos planos. Pois, neste caso, busca-se o entendimento dos resultados e suas conseqüências junto à população estudada.

3.6 Instrumentos da Pesquisa

Segundo Mattar (2005, p. 75), o método da comunicação da coleta de dados quanto à forma de aplicação compreende: entrevistas e questionários auto preenchidos.

A entrevista é caracterizada pela existência de uma pessoa (entrevistador) que faz a pergunta e anota as respostas do pesquisado (entrevistado), podendo ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos.

Na entrevista pessoal, o entrevistador e o entrevistado estão em contato pessoal para a obtenção dos dados.. Nesta, a tarefa do entrevistador é contatar os entrevistados, agendar a entrevista, efetuar as perguntas e anotar as respostas.

Na pesquisa por telefone a obtenção dos dados da pesquisa é através do telefone, ao invés do contato pessoal. Embora em alguns países 90% das pesquisas de marketing sejam realizadas por telefone, no Brasil, o seu uso ainda é muito restrito às classes sociais que possuam telefone ou à empresas.

Os questionários autopreenchidos consistem em um instrumento de coleta de dados lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador, tendo como formas de envio e retorno: pessoalmente, correio, fax, internet, etc.

Já Vergara (2005, p. 54) afirma que, em se tratando de pesquisa de campo, esses meios podem ser: a observação, o questionário, o formulário e a entrevista.

A observação pode ser simples ou participante. Na simples é mantido, pelo pesquisador, certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar. Já na

participante, o pesquisador se engaja na vida do grupo ou na situação.

O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito.

Quanto ao formulário, Vergara (2005, p. 55) considera um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, contudo é o pesquisador que assinala as respostas dadas oralmente pelo pesquisado, a exemplo do censo do IBGE.

A entrevista é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, oralmente, responde-lhe. A presença física de ambos se faz necessária no momento da entrevista, todavia se torna indispensável quando se dispõe de mídia interativa.

O instrumento de investigação utilizado foi uma entrevista semi-estruturada contendo 11 (onze) questões, sendo estas relacionadas com a comunicação interpessoal, com o intuito de alcançar os objetivos do estudo, através da fala de sujeitos envolvidos no contexto da pesquisa.

3.4 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

O termo variável é dos mais empregados na linguagem científica. Abaixo, segue o quadro das variáveis e seus respectivos indicadores.

Variáveis	Indicadores	Questões
Importância do Planejamento Estratégico	O que se entende por planejamento	01
	Qual a importância para empresa	01
	Existência planejamento na empresa	01
	Reconhecer a necessidade PE	01
Necessidade de um PE	Não tem um planejamento estratégico	01
Condições para adoção de um Planejamento Estratégico	Clima e cultura Organizacional	01
	Barreiras na implantação PE	01
	Problemas encontrados por falta um PE	01
Ferramentas de um PE	Eficiência e eficácia do PE	01
	Importância das ferramentas de PE	01
Indicadores de Aferição	Controle, avaliação, alinhamento PE	01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2008.

Quadro 01 – Variáveis e indicadores da pesquisa

Conforme Gil (2002, p. 47), o conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo os casos particulares ou as circunstâncias. Caso seja muito complexo, será necessário

determinar suas dimensões.

Neste estudo de caso, foram utilizadas para a confecção do roteiro de entrevista algumas variáveis e indicadores apresentados no Quadro 01.

3.5 Universo e Amostra

Lakatos; Marconi (2007, p. 223) definem universo ou população como sendo “[...] um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração.”

De acordo com Dieal (2004, p. 60), amostra é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Por sua vez, Mattar (2005, p. 133) diz que *amostra* é qualquer parte de uma população e *amostragem* é o processo de colher amostras de uma população.

Para esse mesmo autor, a idéia básica da utilização de amostragem em um processo de pesquisa de marketing é de que a coleta de dados relativos a alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações sobre toda a população.

Como a pesquisa atingiu somente aos sócios da empresa Pneus Gool que é um total de 02 (dois) sócios; Marcos e Tatiana, com autorização de colocarem os nomes, ela não pode ser censitária por não tratar de todo o universo da empresa. Portanto, neste estudo vale salientar que não foi estabelecida uma amostra, isto é, a entrevista foi aplicada diretamente aos sócios.

3.6 Plano de Registro dos Dados

Após a coleta, os dados foram analisados, interpretados qualitativamente, tomando como base as informações colhidas nas entrevistas, de forma narrativa e descritiva.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada a partir da aplicação das entrevistas aos sócios da Pneus Gool Comercio e Serviços Ltda. O resultado está apresentado, segundo as variáveis determinadas na metodologia.

No início da elaboração deste trabalho, tinha-se como meta envolver, na pesquisa, os Sócios da empresa e mostrar-lhes a importância do tema proposto no projeto de estágio. Observou-se que os respondentes deram representatividade às informações necessárias solicitadas pelo autor deste trabalho, não se desenhando qualquer tendenciosidade.

Nessa parte, a seguir, serão apresentadas as perguntas e as respostas que foram obtidas durante a realização do trabalho.

4.1 Sobre o Planejamento Estratégico

Inicialmente, por observação-participante, o autor desta monografia confirmou a inexistência de um planejamento estratégico na Pneus Gool, como pessoa que faz parte do quadro da referida organização. Partiu-se para endossar tal constatação, ouvindo-se os sócios da empresa. A questão auxiliar para este item foi a terceira, e foi respondida pelos sócios da seguinte maneira:

Sócio Marcos: "A loja não tem planejamento estratégico, nós planejamos as coisas de cabeça e mais nada."

Sócia Tatiana: "Não tem, mas deveria ter para melhorar o desenvolvimento da empresa."

Na quinta questão da variável necessidade de um planejamento estratégico, foi perguntado, durante a entrevista, o porquê de não se ter um planejamento estratégico, já que os sócios reconhecem a necessidade de se ter um? Os mesmos responderam da seguinte forma:

Sócio Marcos: "Não tenho tempo e nem tenho conhecimento de área administrativas e por isso não tem um na empresa."

Sócia Tatiana que: "Tem muitos planos para a empresa e estar tentando

colocar tudo em prática e que, a partir desse projeto, vai se dedicar mais ao planejamento estratégico da empresa.”

Com relação à primeira questão auxiliar desta entrevista, sobre o entendimento dos sócios a respeito de planejamento estratégico, os entrevistados conceituaram planejamento estratégico, de forma muito natural, com suas próprias idéias e emoções, respondendo da seguinte maneira:

Sócio Marcos: “Eu não sei dizer exatamente o que é um planejamento estratégico, mas sei que o planejamento é muito importante, é algo para o futuro.”

Sócia Tatiana: “O planejamento estratégico é muito importante porque vai fazer com que a empresa melhore não só sua estrutura, como também seu faturamento.”

Pelo que se foi dito pelos sócios, observa-se que não configura bem claro para eles a importância do planejamento estratégico dentro de uma organização.

A seguir, têm-se as respostas da segunda pergunta, sobre a importância do planejamento estratégico, de acordo com a entrevista:

Sócio Marcos: “Sei que é importante mas não tenho conhecimento para responder a pergunta corretamente.”

Sócia Tatiana: “Reconheço a importância, por que vai colocar em equilíbrio as funções da empresa e colocar em ordem.”

4.2 Reconhecer a Necessidade de um Planejamento Estratégico

No tocante da quarta questão auxiliar da entrevista, no que se refere à necessidade de um planejamento estratégico dentro da empresa, seguiram-se as respostas de acordo com a entrevista.

Sócio Marcos: “Que sabe que tem necessidade, mas com o trabalho do dia-a-dia nunca se preocupou, por não ter conhecimento sobre planejamento estratégico.”

Sócia Tatiana: “Que realmente é muito importante o planejamento estratégico e pó isso reconhece a necessidade de se ter um dentro da empresa para melhorar o sistema de administração.”

4.3 Levantar as Condições Básicas Favoráveis a um Planejamento Estratégico

Na sexta questão quando perguntados sobre a opinião deles sobre a existência de condições favoráveis na empresa para implantação do planejamento

estratégico, e quais seriam essas condições; os sócios responderam com naturalidade, como em toda a entrevista.

Sócio Marcos: "A empresa tem condições para montar qualquer tipo de planejamento, e tem estrutura e recursos financeiros."

Sócia Tatiana: "Que está à frente da empresa e sempre ela elabora tudo que tem de ser feito e que ela mesma junto com o sócio, decidem tudo."

Na sétima questão, foi pergunta do qual seria a opinião dos sócios sobre as barreiras encontradas para implantação do planejamento estratégico na empresa. As repostas foram da seguinte forma:

Sócio Marco: "Deveria haver mais boa vontade de todos os envolvidos uma boa execução das atividades."

Sócia Tatiana: "Os colaboradores têm que ser cobrados para se ter mais compromisso e responsabilidade já que não se tem, as barreiras são muitas, mas que aos poucos estão sendo mudadas."

Na oitava questão dessa variável, insistiu-se em perguntar quais os problemas mais encontrados devido à falta de um planejamento estratégico na empresa, e aí foi respondido da seguinte forma:

Sócio Marcos: "Existem vários problemas, também a falta de um espaço físico para atender melhor os clientes."

Sócia Tatiana o mais importante é encontrado no espaço físico mal distribuído, os serviços dos funcionários que precisam ser melhorados.

4.4 Selecionar Ferramentas de um Planejamento Estratégico

Foram apresentadas, na fundamentação teórica, ferramentas importantes para o desenvolvimento do planejamento estratégico, algumas como: identificar a missão, visão, valores da empresa, além de diagnóstico preciso para avaliação de pontos fortes e fracos. O autor deste trabalho deu explicações sucintas sobre esses itens de ferramentas de um planejamento estratégico.

De acordo com essas ferramentas sugeridas pelo autor do relatório do estágio, os sócios responderam à nona pergunta, que questiona se essas ferramentas serão eficientes para elaboração de um planejamento estratégico, qual seria a opinião deles.

Sócio Marcos: "Que, realmente, com um planejamento estratégico pode-se ter mais controle das coisas e planejar para o futuro."

Sócia Tatiana: "Que tudo quando feito com responsabilidade se atinge os objetivos, e que a empresa estar em um processo muito recente de mudanças e de novas tomadas de decisões mais que a partir de todo o conceito que se foi passado no processo da entrevista agora pode ser implantado um planejamento estratégico na empresa."

4.5 Acatamento das Sugestões

A seguir, estão expostas as sugestões encaminhadas à empresa concedente do estágio, destacando-se as que foram acatadas, implementadas ou as que não foram acatadas.

1ª) Mostrar aos sócios do Pneus Gool a importância de se ter um planejamento estratégico na empresa, para obtenção de melhores resultados;

2ª) Informar aos sócios da Pneus Gool a importância de ferramentas de um planejamento estratégico, como a definição da missão e visão da empresa;

3ª) Fazer um preciso diagnóstico estratégico geral na empresa, utilizando a ferramenta análise de swot, para avaliação de todo seu ambiente interno e externo, e a partir daí começar a fazer levantamentos dos pontos fortes e fracos, ameaça e oportunidade;

4ª) Elaborar um plano de Marketing para a empresa, para divulgar os produtos, serviços, a marca da empresa, as promoções, formas e condições de pagamentos diferenciados:

5ª) Análise dos Portfólio de produtos e serviços da empresa, o que precisa melhorar. Quais marcas de produtos são mais vendidos?

6ª) Fazer um plano orçamentário para análise geral dos indicadores financeiros da empresa, elaboração de balanço patrimonial para comparação com anos anteriores, análise do crescimento do lucro líquido venda, análise do capital de giro, ativo imobilizados, estoque, investimentos, controle de compras e duplicatas a pagar, controles de duplicatas a receber, receita de funcionários, despesas gerais administrativa, com essas informações a empresa tem como fazer as tomada de decisões da maneira mais correta e segura, evitando acúmulos de duplicatas a pagar, estoque encalhados, baixo períodos de vendas, evitar a falta de capital de giro, evitar de se fazer antecipações dos recebíveis para evitar acúmulos de taxas de juros.

7ª) Comprar novas maquina para suprir algumas necessidades, fazer manutenção de todas as maquinas sempre que necessário, localização e instalações das maquinas de maneira correto a fim de se evitar acidentes, melhorar mais o local de trabalhos para se ter mais espaços.

8ª) Indicar a ferramenta balanced Scorecard como um sistema de avaliação de desempenho da organização, que leva em consideração os indicadores financeiros, orçamentário, patrimoniais, fluxo de caixa, mensurando e controlando, para balancear e equilibrar a empresa, analisando a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos, perspectiva da inovação e aprendizagem.

9ª) Levantar indicadores vinculados aos clientes, analisando os índices de reclamações, observarem a insatisfação dos clientes, fidelizar os clientes, buscar novos clientes, atender bem os clientes com sinceridade e honestidade, descontos diferenciados para clientes especiais;

10ª) Melhorar a cultura organizacional da empresa, de modo que a comunicação seja de formas claras e objetivas, fazer reuniões, treinamentos e cursos para qualificação dos funcionários, treinamentos específicos de como tratar os clientes,

4.5.1 Dentre as sugestões citadas, as seguintes foram acatadas, mas ainda não implementadas

Na setema sugestão foi sugerida a compra de novos maquinários para melhoria do serviço. Os sócios observaram essa sugestão e reconheceram a necessidade de se ter mais maquinários, porém disseram não estarem em condições financeiras para efetuarem essa compra.

Na oitava sugestão os sócios decidiram que a ferramenta balanced Scorecard é muito importante, porém precisaria de uma pessoa com mais qualificação para implantação dessa ferramenta.

4.5.2 As sugestões que, além de acatadas, foram já implementadas e estão em andamento

A primeira sugestão: os sócios do Pneus Gool viram a importância de se ter um planejamento estratégico na empresa, para obtenção de melhores resultados, e os mesmo observaram e viram que a empresa realmente estava sem rumo e se

sensibilizaram.

Na segunda sugestão: foi sugerido pelo autor do relatório do estágio ferramentas como a definição da missão e visão da empresa para a elaboração do planejamento estratégico, os sócios viram a importância de se ter a missão da e estão pensando mais no futuro da empresa.

Na terceira sugestão: os sócios observaram que a necessidade de fazer um preciso diagnóstico estratégico geral na empresa para avaliação de todo seu ambiente interno e externo, e a partir daí começar a fazer levantamentos dos pontos fortes e fracos, ameaça e oportunidade;

Na quarta sugestão: os sócios como em acordo decidiram analisar o que seria melhor para alavancar as vendas bem como atrair mais clientes para a empresa, concordaram em fazer um plano de Marketing para a empresa, para divulgar os produtos, serviços, a marca da empresa, as promoções, formas e condições de pagamentos diferenciados:

Na quinta sugestão: os sócios analisaram a viabilidade de se ter novos serviços e produtos na loja e investiu em serviços de pintura e recuperação de rodas, além de investir em vários novos modelos de rodas.

Na sexta sugestão: Foi feito um plano orçamentário com o gerente do banco do nordeste que analisou os indicadores financeiros da empresa, e que solicitou também a elaboração de balanço patrimonial para comparação com anos anteriores, análise do crescimento do lucro líquido venda, análise do capital de giro, ativo imobilizados, estoque, investimentos, controle de compras e duplicatas á pagar, controles de duplicatas a receber, receita de colaboradores, despesas gerais administrativa, com essas informações a empresa tem como fazer as tomada de decisões da maneira mais correta e segura, evitando acúmulos de duplicatas à pagar, estoque encalhados, baixo períodos de vendas, evitar a falta de capital de giro, evitar de se fazer antecipações dos recebíveis para evitar acúmulos de taxas de juros.

Na nona sugestão: foi sugerido pelo autor do relatório o levantamento de indicadores de satisfação dos clientes, analisando os índices de reclamações, sugestões entre outros, os sócio acataram a idéia e autorizou a fazer uma pesquisa de mercado e buscar informações importante para a tomada de decisões;

Na décima sugestão: os sócios observaram a importância da cultura organizacional da empresa e viram que ela pode interferi muito no desempenho das

atividades, os dois decidiram mudar o quadro de funcionários além de contratar novos funcionários, além de realizar reuniões periódicas para acompanhamento das rotinas da empresa, também querem investir na qualificação dos profissionais com treinamentos e curso.

4.5.3 Acompanhamento do resultado das sugestões acatadas.

Todas as sugestões foram acatadas e várias estão sendo implementadas e já estão sendo colocadas em funcionamento e obtendo resultados favoráveis e satisfatórios, mas o importante deste trabalho foi sensibilizar aos sócios da empresa Pneus Gool a importância de se planejar, agora eles estão mais ciente da responsabilidade que eles carregam e pensam mais com a razão do que com a emoção.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi mostrar a Pneus Gool Ltda. a importância de implantação de um planejamento estratégico como uma ferramenta para melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados e bem como o rumo do futuro da empresa.

Esta análise foi baseada nas observações, registros e ocorrências, além da entrevista com os sócios, durante o período de Estágio Supervisionado na mencionada empresa, concluiu-se que:

Com relação ao entendimento sobre Planejamento estratégico, foi mostrador para os sócios a importância de se ter na empresa essa ferramenta, bem como todos os benefícios que os mesmos podem obter. No decorrer de todo o processo foi obtido as análises de acordo com as perguntas que foram feitas.

No que diz respeito a reconhecer a necessidade de um planejamento estratégico, os sócios entenderam a importância e a necessidade para melhorar as funções da empresa.

Ainda ao levantar as condições favoráveis para implantação dessa ferramenta os sócios reconhecem que tem toda estrutura, e condições, mais o que precisa é ter mais conhecimento sobre o planejamento estratégico e procurar ouvir e aprender mais e a partir daí se tomar real.

Foram selecionadas algumas das principais ferramentas que deveriam ser utilizadas para implantação desse processo, algumas foram ditas e podem ser observada na fundamentação teórica, como também outras foram sugeridas pelo autor do projeto de estagio.

Levando em consideração o reconhecimento dos sócios sobre a necessidade que a empresa tem de um planejamento estratégico, embora o resultado geral tenha sido satisfatório, os mesmos têm consciência da importância de todo o processo de um planejamento estratégico.

Com relação à cultura organizacional da empresa, verificou-se a ausência de interação, independente da mesma ser através do contato físico ou dispositivo técnico. Daí a necessidade de uma revisão sobre o assunto, isto porque o importante na organização é o clima harmonioso com todos os gestores e

colaboradores para que se obtenha o sucesso no processo desejado.

Durante o estudo, sobretudo, através dos resultados da pesquisa pôde-se constatar a necessidade de uma revisão nas distorções encontradas no que se refere às opiniões sobre o planejamento estratégico praticada na empresa em estudo.

O presente trabalho já está sendo colocado em prática, e todas as sugestões foram bem recebidas e acatadas.

Sendo assim, conclui-se que o presente trabalho atingiu o seu objetivo geral, ou seja todas as sugestões proposta no relatório de estágio foram acatadas e algumas até implementas, mostrando também a satisfação dos sócios em verem a mudança em tão pouco tempo em sua empresa.

Finalmente, conclui-se e sugere-se à FANESE: dar mais apoio aos alunos que estão em fase de conclusão de curso, levando-os a desenvolver atividades em que possam ter um contato direto e efetivo com a prática; melhorar o acervo de livros, principalmente sobre o tema *planejamento estratégico*; ter orientador disponível em caso de ausência de um ou afastamento por doença ou qualquer outra coisa; e estudar a possibilidade de favorecer os alunos no tocante à disponibilidade de maior tempo para a realização do trabalho de conclusão do curso.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRIBAS, Giquel. **O planejamento estratégico**. Madri: Cie Dossat, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico fundamentações e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**. São Paulo: Paerson, 2004.

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

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. São Paulo: FGV, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 5. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR. Frauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinheiro Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagens competitivas: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SALONER Garth; SHEPARD Andréa; PODOLNY Joel. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: 2003.

SANTOS, Sandra S.; ARAÚJO, H. Mário de; SOUZA, A. C. **Reflexões teóricas sobre meio ambiente, degradação ambiental e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <http://www.lgeo.Uerj.Br/Vicbg-2004/Eixo2/E2_212.Htm>. Acesso em 27 set. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevista

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE PESQUISA PARA IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PNEUS GOOL

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista destina-se a coleta de dados para identificar se a Pneus Gool possui um planejamento estratégico, e apontar para seus sócios as principais ferramentas para implantação de um planejamento estratégico na tentativa de apontar o caminho para a empresa a melhoria continua e o crescimento para o futuro.

É parte integrante de um projeto de "RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO", do Curso de Administração da FANESE, parceria neste objetivo. Não é necessário se identificar. Asseguramos que estas informações são sigilosas. Muito obrigada!

Thiago Moreira de Carvalho

I Importância do Planejamento Estratégico
--

1. O que os senhores entendem por um planejamento estratégico?

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

2. Os senhores sabem qual é a importância de um planejamento estratégico dentro de uma empresa? (Qualquer que seja a resposta, justifique-a)

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

3. Na opinião dos senhores, existe planejamento estratégico na Pneus Gool Ltda.?

() Sim () Não

Por quê? Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

II Reconhecer a necessidade de um Planejamento Estratégico

4. Os senhores reconhecem a necessidade de um planejamento estratégico para Pneus Gool?

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

5. Já que os senhores reconhecem a necessidade de um planejamento estratégico na empresa porque ainda não tem?

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

III Condições Favoráveis para Implantação Planejamento Estratégico

6. Na opinião dos senhores na Pneus Gool existe condições favoráveis para implantação de um Planejamento Estratégico? Quais são essas condições?

Resposta

Marcos-----

Tatiana_____

7. Na opinião dos senhores quais são as barreiras encontradas para a implantação do Planejamento Estratégico na Pneus Gool Ltda.?

Resposta

Marcos_____

Tatiana_____

8. Na opinião dos senhores quais são os problemas mais encontrados por falta de não se ter um planejamento estratégico na Pneus Gool Ltda.?

Resposta

Marcos_____

Tatiana_____

IV Ferramentas para Implantação de um Planejamento Estratégico

9. O Planejamento Estratégico se implantado na Pneus Gool Ltda. poderá ser eficiente?

Por quê?

Resposta

Marcos_____

Tatiana_____

10. Na opinião dos senhores as ferramentas para implantação do Planejamento estratégico são importantes?

Por quê?

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----

V Propor indicadores para aferição dos níveis de atividades da organização

11. O que os senhores dizem de utilizar ferramentas para medição, controle e avaliação do processo de planejamento estratégico Pneus Gool Ltda. ?

Por quê?

Resposta

Marcos-----

Tatiana-----
