

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUBEM JOSÉ BOFF

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**

FLORIANÓPOLIS  
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUBEM JOSÉ BOFF

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Paulo Maurício Selig

Co-Orientador: Márcio de Souza Pires

FLORIANÓPOLIS  
2003

RUBEM JOSÉ BOFF

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador

Banca Examinadora:

---

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.  
Orientador

---

Prof. Márcio de Souza Pires, Dr.  
Co-Orientador

---

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Dr.  
Membro Externo - UFRGS

## Ficha Catalográfica

BOFF, Rubem José

Planejamento estratégico: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

160 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e estratégia organizacional)

Orientador: Paulo Maurício Selig

1. Planejamento estratégico 2. Planejamento empresarial 4. Planejamento institucional 5. Estratégia

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

A todos aqueles que sonham e não desistem de lutar por uma sociedade mais justa, mesmo na adversidade e enfrentando as contingências do mundo globalizado. (Rubem José Boff)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Paulo Maurício Selig, por aceitar ser meu orientador neste trabalho e pelo incentivo no desenvolvimento do mesmo.

Ao Professor Dr. Márcio de Souza Pires, pelas aulas, discernimento, paciência e disposição em atender sempre prontamente na orientação e desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Luiz Gonzaga, Antônio Cezar Bornia, José Francisco Salm, Ester Menegasso, Antônio Alves Filho, Willy Arno Sommer, Alexandre Lerípio, Jane Iara Pereira, Olga Regina Cardoso, Gregório Varvakis, Luiz Carlos Carvalho e Idone Bringhenti, pela paciência concedida e, principalmente, pelos conhecimentos compartilhados, através da dedicação e interesse com que conduziram as aulas e orientações.

Aos colegas de mestrado, pela convivência e troca de experiências no decorrer do curso.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao Ministério da Saúde, pelo apoio financeiro na realização do mestrado.

Às empresas e instituições que colaboraram para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Arlindo Maggi Boff e Cecília Dalpiaz Boff, e aos meus irmãos, pelo carinho em todos os momentos da minha vida.

A minha esposa Maria de Fátima e aos meus filhos Rubem Júnior, Américo, Alexandre e Aline, pela privação do convívio durante o tempo de realização do mestrado, bem como à minha nora Letícia e a minha neta Johane.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

E ao Criador de todas as coisas, por conceder-me a vida e a capacidade de persistir e de sonhar, e também pelos dons da compreensão e do amor, mas sobretudo, pela oportunidade de ser melhor a cada dia e recomeçar sempre que necessário.

Como uma onda

Nada do que foi será  
De novo,  
Do jeito que já foi um dia.  
Tudo passa,  
Tudo sempre passará.  
A vida vem em ondas  
Como o mar:  
No indo e vindo, infinito.  
Tudo que se vê  
Não é igual ao que a gente viu  
A um segundo.  
Tudo muda o tempo todo  
No mundo.  
Não adianta fugir  
Nem mentir pra si mesmo,  
Agora há tanta vida lá fora  
E aqui dentro sempre  
Como uma onda no mar.

Lulu Santos/Nelson Motta

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>                             | <b>11</b> |
| <b>LISTA DE TABELAS E QUADROS .....</b>                       | <b>12</b> |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>                   | <b>13</b> |
| <b>RESUMO .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                     | <b>16</b> |
| 1.1 Problema .....  | 16        |
| 1.2 Objetivos .....   | 18        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....                                    | 18        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                             | 18        |
| 1.3 Justificativa .....                                       | 18        |
| 1.4 Metodologia .....   | 20        |
| 1.5 Estrutura .....   | 21        |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1 Histórico do planejamento .....                           | 22        |
| 2.1.1 A necessidade de planejar .....                         | 22        |
| 2.1.2 Antecedentes históricos .....                           | 23        |
| 2.1.3 Os grandes precursores .....                            | 25        |
| 2.1.4 Surgimento e evolução do planejamento estratégico ..... | 28        |
| 2.1.5 Desafios do planejamento estratégico .....              | 32        |
| 2.2 Fundamentos teóricos sobre planejamento .....             | 35        |
| 2.2.1 Dimensões do planejamento .....                         | 36        |
| 2.2.2 Princípios do planejamento .....                        | 37        |
| 2.2.3 Níveis e tipos de planejamento .....                    | 38        |
| 2.2.4 Planejamento estratégico .....                          | 39        |
| 2.2.5 Planejamento tático .....                               | 45        |
| 2.2.6 Planejamento operacional .....                          | 47        |
| 2.2.7 Aspectos do planejamento estratégico .....              | 49        |
| 2.2.8 Elementos do planejamento estratégico .....             | 51        |
| 2.2.9 Variáveis ambientais .....                              | 60        |
| 2.2.10 Aspectos comportamentais .....                         | 74        |
| 2.3 Estratégia empresarial .....                              | 76        |
| 2.3.1 Conceitos sobre estratégia .....                        | 77        |



|   |            |
|---|------------|
| 2.3.2 Estratégias genéricas de Porter .....   | 77         |
| 2.3.3 Estratégias genéricas de Mintzberg .....                                      | 77         |
| 2.3.4 Estratégias de Andrews, Donaldson, Miles e Snow .....                         | 78         |
| 2.3.5 Escolas de pensamento sobre formulação de estratégias .....                   | 80         |
| 2.3.6 Estratégias para Quinn .....  | 81         |
| 2.3.7 Cinco Ps para estratégia .....  | 82         |
| 2.3.8 A criação artesanal da estratégia .....                                       | 82         |
| 2.3.9 Três modos de elaboração de estratégias .....                                 | 83         |
| 2.3.10 Quatro estilos de desenvolvimento de estratégia .....                        | 85         |
| 2.3.11 A competência essencial da corporação .....                                  | 85         |
| 2.3.12 Voltando à estratégia .....  | 86         |
| 2.3.13 Poder de encaixe .....   | 87         |
| 2.4 Conclusões do capítulo .....  | 89         |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>  | <b>91</b>  |
| 3.1 Investigação do planejamento estratégico em empresas e instituições .....       | 92         |
| 3.2 Formulação do problema de pesquisa .....  | 92         |
| 3.3 Planejamento da pesquisa – universo e delimitação .....                         | 93         |
| 3.4 Instrumento de coleta de dados .....  | 99         |
| 3.5 Coleta de dados .....   | 100        |
| 3.6 Apuração dos dados .....  | 101        |
| 3.7 Apresentação dos dados .....  | 101        |
| 3.8 Análise e apresentação dos dados .....  | 102        |
| 3.9 Proposta para aprimoramento de planejamento estratégico .....                   | 102        |
| 3.10 Limitações da pesquisa .....   | 102        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>   | <b>103</b> |
| 4.1 Análise e discussão .....   | 103        |
| 4.1.1 Negócio .....   | 105        |
| 4.1.2 Missão .....  | 108        |
| 4.1.3 Visão .....   | 110        |
| 4.1.4 Princípios e valores .....  | 112        |
| 4.1.5 Objetivos .....   | 113        |
| 4.1.6 Síntese dos dados iniciais .....  | 117        |
| 4.1.7 Análise das percepções das organizações pesquisadas .....                     | 118        |
| 4.1.8 Desempenho organizacional .....   | 123        |
| 4.1.9 Clima organizacional .....  | 128        |
| 4.1.10 Desempenho por tamanho da organização .....                                  | 130        |
| 4.2 Conclusões do capítulo .....  | 131        |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>   | <b>133</b> |
| 5.1 Conclusões .....  | 133        |
| 5.1.1 Identificar o ambiente organizacional das empresas e instituições do DF ..... | 134        |
| 5.1.2 Descrever as metodologias de PE adotado pelas organizações .....              | 135        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.1.3 Verificar como as organizações elaboram elementos do P.E. ....                      | 136        |
| 5.1.4 Avaliar se existe distanciamento entre a teoria e a prática .....                   | 137        |
| 5.1.5 Propor algumas considerações e sugestões ao P.E. face ao ambiente atual .....       | 138        |
| 5.2 Recomendações .....   | 142        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>143</b> |
| <b>ANEXO 1 – Pesquisa de campo – Parte I (Identificação da empresa/instituição) .....</b> | <b>148</b> |
| <b>ANEXO 2 – Pesquisa de campo – Parte II (Demografia da empresa/instituição) .....</b>   | <b>149</b> |
| <b>ANEXO 3 – Pesquisa de campo – Parte III (Percepção da empresa/instituição) .....</b>   | <b>150</b> |
| <b>ANEXO 4 – Pesquisa de campo – Parte IVa (Desempenho da empresa/instituição) ..</b>     | <b>152</b> |
| <b>ANEXO 5 – Pesquisa de campo – Parte IVb (Clima e desempenho da empresa) .....</b>      | <b>153</b> |
| <b>ANEXO 6 – Glossário .....</b>  | <b>155</b> |

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Figura 2.1   | Ciclo básico dos tipos de planejamento .....                          | 39  |
| Figura 2.2   | Processo de administração estratégica .....                           | 42  |
| Figura 2.3   | Desenvolvimento de planos táticos .....                               | 47  |
| Figura 2.4   | Posição da missão na organização .....                                | 54  |
| Figura 2.5   | Ambiente do sistema empresa .....                                     | 60  |
| Figura 2.6   | Forças que dirigem a concorrência na indústria .....                  | 67  |
| Figura 2.7   | Caminhos em três modos .....  | 83  |
| Gráfico 3.1  | Distribuição de organizações pesquisadas por setor da economia .....  | 95  |
| Gráfico 3.2  | Distribuição de organizações pesquisadas por capital social .....     | 96  |
| Gráfico 3.3  | Distribuição de organizações pesquisadas por ramo de negócio .....    | 96  |
| Gráfico 4.1  | Formulação do negócio .....   | 106 |
| Gráfico 4.2  | Formulação da missão .....  | 109 |
| Gráfico 4.3  | Formulação da visão .....   | 111 |
| Gráfico 4.4  | Formulação de objetivos .....   | 114 |
| Gráfico 4.5  | Síntese da formulação de negócio, missão, visão e objetivos .....     | 118 |
| Gráfico 4.6  | A missão da organização é seguida em sua plenitude .....              | 119 |
| Gráfico 4.7  | Os funcionários conhecem a missão da empresa .....                    | 119 |
| Gráfico 4.8  | Os dirigentes possuem clara visão de futuro para a organização .....  | 120 |
| Gráfico 4.9  | Os objetivos da organização correspondem à expectativa .....          | 121 |
| Gráfico 4.10 | Desempenho e resultados alcançados são avaliados .....                | 121 |
| Gráfico 4.11 | Atividades estão direcionadas às expectativas dos clientes .....      | 122 |
| Gráfico 4.12 | A organização realiza o planejamento estratégico com frequência ..... | 123 |
| Gráfico 4.13 | Percepção sobre os níveis de qualidade .....                          | 124 |
| Gráfico 4.14 | Ferramentas que a organização adota ou adotou .....                   | 125 |
| Gráfico 4.15 | Diferencial das organizações – Percepção X Análise .....              | 126 |
| Gráfico 4.16 | Distribuição de organizações com diferencial .....                    | 127 |
| Gráfico 4.17 | Grau de satisfação dos funcionários .....                             | 128 |
| Figura 5.1   | Modelo conceitual de planejamento estratégico .....                   | 140 |

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Quadro 2.1 | Níveis de planejamento .....   | 38  |
| Quadro 2.2 | Tipos de planejamento .....  | 48  |
| Quadro 2.3 | Negócio sob enfoque de duas visões .....                             | 51  |
| Quadro 2.4 | Análise de recursos internos .....                                   | 70  |
| Quadro 2.5 | Princípios da organização eficaz .....                               | 72  |
| Quadro 2.6 | As escolas e seus enfoques .....                                     | 80  |
| Quadro 2.7 | Como manter a vantagem competitiva .....                             | 89  |
| Quadro 2.8 | Etapas do planejamento estratégico .....                             | 90  |
| Tabela 3.1 | Empresas por setores de atividades .....                             | 93  |
| Tabela 3.2 | Distribuição de empresas pesquisadas .....                           | 95  |
| Quadro 3.1 | Motivos para a escolha das questões .....                            | 97  |
| Quadro 4.1 | Avaliação dos elementos do planejamento estratégico .....            | 105 |
| Quadro 4.2 | Avaliação do elemento negócio .....                                  | 106 |
| Quadro 4.3 | Avaliação do elemento missão .....                                   | 108 |
| Quadro 4.4 | Avaliação do elemento visão .....                                    | 110 |
| Quadro 4.5 | Avaliação dos objetivos organizacionais .....                        | 113 |
| Quadro 4.6 | Números sobre formulação de negócio, missão, visão e objetivos ..... | 117 |
| Quadro 4.7 | Avaliação dos diferenciais da empresa/instituição .....              | 126 |
| Quadro 4.8 | Clima organizacional e desempenho da empresa/instituição .....       | 129 |
| Tabela 4.1 | Tamanho de organizações por nº de funcionários – Brasil .....        | 130 |
| Tabela 4.2 | Tamanho de organizações pesquisadas por nº de funcionários .....     | 131 |
| Tabela 4.3 | Desempenho das organizações de acordo com o seu tamanho .....        | 131 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- AE – Administração estratégica
- BCG – Matriz do Boston Consulting Group
- DF – Distrito Federal
- DO – Desenvolvimento organizacional
- P & D – Pesquisa e desenvolvimento.
- PE – Planejamento estratégico
- PEE – Planejamento estratégico empresarial
- PEEI – Planejamento estratégico empresarial e institucional
- PLP – Planejamento de longo prazo
- SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

## RESUMO

O planejamento e sua implantação nas empresas e instituições geram um constante desafio aos gestores e governantes quando se busca a efetividade organizacional. Na época atual, em que se constata um crescente aumento no número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas. Este trabalho descreve o processo formal de planejamento estratégico a partir de pesquisa bibliográfica que analisa as principais questões envolvidas com o planejamento estratégico proposto por alguns autores e por empresas que implantaram essa ferramenta, focando a atenção nas abordagens que apresentaram a melhor aplicabilidade para a solução do problema de pesquisa. Verifica como as organizações elaboram: missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos relativos ao planejamento estratégico. Descreve o planejamento estratégico e mostra a sua importância para o planejamento das organizações empresariais e institucionais como base para a elaboração das estratégias organizacionais. A finalidade é permitir ao administrador tomar decisões mais seguras e realizar ações mais acertadas na condução das organizações. Este trabalho conta também com uma pesquisa de campo aplicada em 102 organizações empresariais e institucionais do Distrito Federal, as quais representam uma amostra das organizações selecionadas aleatoriamente. Os dados foram coletados através de questionários e entrevistas obtidos através de informações prestadas por dirigentes das organizações pesquisadas, além de informações disponibilizadas por elas. Os dados estão tabulados e apresentados de forma organizada e sintetizada em tabelas, quadros e gráficos estatísticos, de maneira a orientar a análise das informações. As conclusões procuram identificar o ambiente das organizações do DF, além de descrever as metodologias de planejamento adotadas por elas, como elaboram e lidam com determinados elementos do planejamento estratégico e se elas aplicam a teoria na prática. Por fim, são feitas algumas considerações sobre planejamento estratégico.

Palavras-chave: planejamento estratégico, planejamento empresarial, planejamento institucional, estratégia.

## ABSTRACT

Planning and its implantation in companies and institutions generate a permanent challenge to managers and governors, when the organizational effectiveness is searched. In the current age, in which occurs an increasing number of organizations and in which such organizations contribute to the evolution of economical, social and political order, competitive market demands changes that, on their turn, need to be more and more well planned. This work describes the formal process of strategic planning, from a bibliographic research, that analyses the main questions involved with strategic planning proposals of some authors and companies who had implanted this tool, phocusing on approaches that presented the best applicability for the solution of the research problem. It checks how organizations elaborate their missions, visions, objectives, goals and other values and proposals, related to strategic planning. It describes the strategic planning and shows its importance for the planning of entrepreneurial and institutional organizations as a basis for the elaboration of their organizational strategies. It describes also the current model of strategic planning and shows its importance for the planning of entrepreneurial and institutional organizations as a basis for the elaboration of their organizational strategies. The final objective is to allow managers to take safer decisions and make better actions in organizations management. This work took into account the results of a field research applied in 102 undertaking and institutional organizations of the Federal District, what represents a randomic sample of selected organizations. The data were collected through questionnaires and interviews got through informations rendered by the managers of such organizations, besides further informations that they made available to the researcher. The data are tabled and presented in an organized way and sinthezised in tables, frames and statistical graphics, in order to orient the information analysis. Conclusions try to identify the Federal District organizations environment, beyond describing planning methodologies adopted by them, how they elaborate and deal with some elements of strategical planning and if they apply the theory to the practice. Finally, some considerations about strategic planning are made.

Key words: strategic planning; entrepreneurial planning; institutional planning; strategy.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema

Muitas empresas poderiam apresentar uma melhor performance organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom planejamento estratégico; conseqüentemente o desempenho dessas empresas poderia melhorar o desenvolvimento econômico, social e cultural das nações.

As organizações funcionam num ambiente competitivo a sua volta, compreendendo outras organizações com as quais competem. O modelo de Porter (1986) depende de cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de lucro final na indústria: concorrentes, fornecedores, compradores, entrantes potenciais e substitutos. A necessidade de planejar fica clara quando esse autor afirma que as empresas não podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, com o intuito de melhorar sua posição competitiva.

O sistema de administração empregado por uma empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põem em prática suas decisões. Na década de 1960 Chandler Jr. (*apud* Tavares, 2000) analisou as mudanças ocorridas em organizações e concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura.

Para conduzir uma organização, são necessários os melhores julgamentos e práticas por parte dos gestores na visão Wright, Kroll e Parnell (2000), sobretudo neste momento em que estamos vivendo num ambiente de mudanças rápidas. Nessa linha, Campos (1998), preconiza que a empresa que deseja estar entre as melhores deverá ter a sua frente uma gerência que esteja entre as melhores na sua especialidade.



Uma ferramenta para ajudar a conduzir de forma eficaz as organizações nesse ambiente é o planejamento estratégico que no entendimento de Almeida (2001) é uma técnica que busca ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar uma visão do caminho a ser seguido para posteriormente ordenar as ações que vão representar a implementação do plano estratégico. O responsável por uma unidade tem de ser eficiente mas acima de tudo deve ser eficaz, o que representa desenvolver bem sua obrigação. O planejamento estratégico é uma atividade que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão e estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos, na análise de Fischmann e Almeida (1991). Complementando essa idéia, Maximiano (2000b), diz que o planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.

Elemento como a missão organizacional, conforme Certo e Peter (1993), deve conter a proposta para o estabelecimento da meta geral da empresa; ela deve ajudar a canalizar o esforço para a compatibilidade dos processos organizacionais, indicando as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais. Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano (2000a, p.412) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”. Um sentido agudo de propósito também é necessário para o estabelecimento dos objetivos gerais, pois eles “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” conforme preconizam Wright, Kroll e Parnell (2000, p.98). Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida” e Almeida (2001) confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir”.

A maioria dos negócios em nosso país, segundo Dornelas (2001) são concebidos por pequenos empresários, que na maioria das vezes atuam sem planejamento, o que gera conseqüências danosas principalmente nos primeiros anos de vida das organizações.

Como realizar um planejamento estratégico com condições de implementá-lo através de uma gestão eficaz, em harmonia com os recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos

disponíveis, tornando os métodos gerenciais e operacionais mais efetivos e correspondentes à missão e às metas organizacionais em busca do desenvolvimento organizacional?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

- Avaliar como as organizações do Distrito Federal estão utilizando o planejamento estratégico e como o empregam para a elaboração de suas estratégias.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o ambiente organizacional das empresas e instituições do Distrito Federal;
- Descrever as metodologias de planejamento estratégico, adotadas pelas organizações;
- Verificar como as organizações elaboram a missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos atinentes ao planejamento estratégico;
- Avaliar se existe distanciamento entre a teoria (o que está escrito e o que se espera) e a prática (o que se faz) nas empresas e instituições do Distrito Federal;
- Propor algumas considerações e sugestões ao planejamento estratégico empresarial e institucional face ao ambiente atual.

## **1.3 Justificativa**

O planejamento estratégico, preconizado por Almeida (2001) é uma técnica que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma a criar as orientações a serem seguidas. As pequenas organizações dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e às vezes descobrem que pequenas mudanças podem alterar significativamente o resultado. O planejamento estratégico, quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico desça de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil à implementação do plano estratégico em todos os níveis. Para esse autor, o planejamento

estratégico é uma técnica administrativa que pode ser aplicada com sucesso tanto nas grandes como nas pequenas organizações ou mesmo em unidades dessas.

Para Ansoff e McDonnell (1993), com o planejamento estratégico, pode-se fazer uma análise das perspectivas da organização, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades que possam alterar as tendências históricas para garantir êxito em seu futuro. O planejamento estratégico é um enfoque sistemático cada vez mais essencial da administração para posicionar e relacionar a organização a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado.

No entendimento de Gracioso (1996), a função do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da organização; ele enfatiza que o sucesso dependerá da capacidade do gestor para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação, através do consenso de todos além de confiá-la ao grupo para que seja implementada.

O planejamento estratégico de uma organização, face à evolução cada vez mais rápida da sociedade e diante do contexto sócio econômico atual marcado pela globalização, necessita de metodologias, técnicas e procedimentos que visem preparar as organizações para sobreviverem e se sustentarem neste novo cenário, por isso, a importância em discutir qual o papel da atividade de planejamento propriamente dito e sua implantação, além das estratégias a serem adotadas. Com políticas ou estratégias consistentes será possível melhorar o desenvolvimento de nosso país. Assim, torna-se necessário, além de mensurar e avaliar os resultados organizacionais, elaborar planos e programas viáveis de serem implantados para atingir os objetivos e as metas pretendidas pela organização; e para obter melhores condições de responder aos interesses da sociedade em geral, através de melhores resultados e maior satisfação junto aos clientes, fornecedores e parceiros, com uma equipe mais comprometida, usando os recursos de modo mais efetivo; e também para alcançar o diferencial competitivo da organização num mercado globalizado, através do enfoque nos resultados da organização, a excelência do desempenho e o aprendizado contínuo, preparando a organização para responder aos desafios futuros. A construção de um modelo de planejamento estratégico de alto desempenho deverá ser um processo participativo que considere as relações entre dirigentes, a gerência intermediária e a base operacional, buscando a convergência de interesses entre os diversos níveis de autoridade e as diversas áreas, a partir de um projeto comum cujos resultados devem incluir:

- Racionalização do uso dos recursos organizacionais;
- Envolvimento pessoal nas ações de responsabilidade social da organização;
- Aumento do nível de satisfação e participação dos servidores, parceiros e demais colaboradores;
- Monitoramento dos resultados organizacionais, por meio do acompanhamento e mensuração do cumprimento de metas;
- Participação nos mecanismos de busca de oportunidades, definição de rumos e diretrizes, bem como na sua comunicação por toda a organização;
- Transformação da cultura organizacional, a partir da adoção de métodos, práticas e instrumentos gerenciais;
- Maior integração entre as unidades organizacionais, com ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.

#### **1.4 Metodologia**

A metodologia utilizada na realização deste trabalho pode ser considerada sob dois pontos de vista, segundo Silva e Meneses (2001): da forma de abordagem do problema e de seus objetivos. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa quantitativa foi utilizada para avaliar o emprego prático do planejamento estratégico pelas organizações em comparação com a teoria; a pesquisa foi realizada por amostragem junto a organizações empresariais e institucionais do Distrito Federal do Brasil. Do ponto de vista de seus objetivos, foi através de um estudo englobando pesquisa exploratória para dar suporte a fundamentação teórica, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas; e também pesquisa descritiva envolvendo levantamento de dados através de coleta de dados com a utilização de questionários e observação sistemática visando identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material elaborado, constituído de livros, teses, dissertações, monografias e artigos científicos, conforme preconizado por Gil

(2000), de forma a possibilitar ao investigador cobrir uma gama de fatos muito mais ampla do que aquela que poderia investigar mediante a observação direta dos fatos.

A importância de seguir um método na busca de informações que possam orientar um trabalho de pesquisa é para Cervo e Bervian (1983, p.23), “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

No capítulo três será feita uma abordagem mais detalhada da metodologia.

## **1.5 Estrutura**

Além deste capítulo introdutório, este trabalho compõe-se de mais quatro capítulos:

O Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre planejamento estratégico, logo após a apresentação dos dados históricos sobre o mesmo.

No Capítulo 3 mostra-se a metodologia da pesquisa realizada através dos instrumentos utilizados para levantamento e análise dos dados e que serviram para diagnosticar a funcionalidade do processo de integração entre o planejamento estratégico e a implantação do mesmo pelas organizações.

No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos através da adoção do planejamento estratégico por organizações empresariais e institucionais do Distrito Federal.

No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões e recomendações, visando à busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os Anexos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 Histórico do planejamento**

Muito se tem discutido sobre planejamento, mas o planejamento que conhecemos e lidamos hoje é o resultado da contribuição de inúmeros precursores que no decorrer dos tempos foram desenvolvendo e divulgando suas descobertas, estudos e práticas. Muitos desses precursores são autores preocupados com a solidificação do embasamento que justifique a prática do planejamento nas organizações.

#### **2.1.1 A necessidade de planejar**

Por milhares de anos os administradores têm lutado pelas questões e problemas que confrontam os gestores hoje. Para enfrentar os desafios e barreiras do mundo moderno, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços. As organizações estão vivendo num ambiente de turbulência e constantes mutações, assim precisam modificar as tentativas de erro e acerto para uma forma planejada de conduzir e encarar a realidade a fim de conseguir melhores resultados de suas ações.

O mundo atual é composto de organizações, por isso Chiavenato (2000b) preconiza que dentre tantas funções administrativas, há necessidade de planejamento para as atividades voltadas para a produção de bens e serviços.

O planejamento estratégico é uma importante técnica administrativa que auxilia a ordenar as idéias das pessoas, porém Almeida (2001, p.13) salienta que é preciso “saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados”.

Os planos da empresa para seus negócios permitem a projeção do faturamento e do lucro, mas “se houver um hiato de planejamento estratégico entre as vendas futuras desejadas e as projetadas, a alta administração terá que desenvolver ou adquirir novos negócios para preenchê-lo” (Kotler, 1998, p.84).

Os dirigentes, na visão de Chiavenato (2000a, p.147), “ao rastreamento das ameaças ambientais e as oportunidades disponíveis para a empresa e ao desenvolverem estratégias para facear estes elementos ambientais (...) precisam de um horizonte de tempo projetado a longo prazo, de uma abordagem global”. Deverá envolver a organização como um todo integrado de recursos, capacidades e potencialidades além da utilização de decisões baseadas em julgamento.

De acordo com Graeml (2000, p.141) o planejamento estratégico não dá garantias de sucesso, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando a gravidade e as chances de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso. Por outro lado, o planejamento estratégico é totalmente dispensável se baseado em informações inconsistentes.

A necessidade de planejar fica clara quando Porter (1986, p.9) afirma que “as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, suas rivais ou formas de melhorar ou modificar sua posição competitiva”.

### 2.1.2 Antecedentes históricos

A história de nossa civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio dos tempos modernos, mas que esteve presente até nas mais antigas civilizações de que temos notícias. Vários foram os feitos e muitos deles são de tamanha dimensão que as evidências parecem claras de que reis, governantes ou administradores, sempre tiveram ou têm necessidade de decidir antecipadamente quais os rumos ou cursos de ação seguir (o que) e de que forma (como) para impor o seu domínio (por quê); nem sempre fica claro a questão do tempo (quando) principalmente em épocas mais remotas.

Desde os tempos mais remotos, temos notícias que os povos e grandes líderes utilizavam práticas de planejamento. Por volta do ano 4000 a.C. os antigos egípcios já reconheciam a necessidade de planejar; em 2600 a.C. novamente os egípcios parecem praticar o planejamento. Eles desenvolveram extensos projetos arquitetônicos e de engenharia, tais como canais de irrigação e edificações de grande porte. Alguns exemplos que denotam a importância que o planejamento representa para o desenvolvimento e fortalecimento das organizações e para o rumo dos acontecimentos serão expostos a seguir:

A necessidade de planejamento é evidente acerca de construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, Mesopotâmia e Assíria, que “testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias” (Chiavenato, 2000b, p.22).

Kwasnicka (1995, p.11-2) destaca que “podemos situar acontecimentos que permitiram a evolução das antigas civilizações com base em princípios administrativos que são até hoje defendidos e utilizados por grandes teóricos da administração”. Ressalta que “os egípcios, durante as construções das pirâmides, praticavam ações que garantiram a legitimização das teorias administrativas; eles reconheceram o valor do planejamento das atividades” (p.12).

Por volta do ano 1800 a.C. o rei Hamurabi, citado por Maximiano (2000a), organizou o Império Babilônico, criou e colocou em prática um código de leis (o primeiro de que se tem notícia na humanidade); estabeleceu o salário mínimo e o uso do controle escrito.

Como os antigos povos erigiram obras de tão grande vulto sem o emprego apurado de técnicas de planejamento? Monumentos (2002) citam: a Esfinge construída no Egito por volta de 2500 a.C. com cerca de 21 m de altura e 60 m de comprimento. As pirâmides do Egito, Quéops, Quéfren e Miqueirinos; a primeira foi construída por volta de 2550 a.C. e empregou 100.000 homens durante os 20 anos de construção, conforme escreveu Heródoto. Stonehenge, três círculos que circundam enormes rochas na Inglaterra; o 1º foi criado por volta de 3100 a.C., o 2º em 2100 a.C., e o 3º foi concluído em 1550 a.C.; o círculo no centro da 3ª Stonehenge foi erigido por volta de 2000 a.C. com a utilização de blocos de arenito com até 9 m de altura e 50 t de peso. Chichen Itzá situada na península de Yucatan no México, é a ruína restaurada de antiga cidade fundada pelos maias, em época remota. A cidade inca de Machu Picchu, situada nos Andes, Peru, era acessível apenas por uma escadaria com 3000 degraus,



cavada na montanha; a data de fundação é desconhecida. A acrópole de Atenas, na Grécia, construída por volta de 450 a.C. sob a administração de Péricles; estruturas em ruínas, ainda estão de pé, como: Propileu, Partenon, Eréctum e o Templo de Atenas. Na dinastia Qin (221a.C. a 206a.C.) sob o comando do imperador Shih Huang-ti, os chineses construíram a grande Muralha da China com cerca de 6400 km de extensão, incluindo suas ramificações.

Próximo ao ano 1800, a Fundação Soho da Inglaterra, criada por James Watt para fabricar a locomotiva a vapor, aplicou diversas inovações administrativas, dentre as quais: planejamento detalhado das operações, planejamento e controle da produção, padronização, incentivos salariais, cronometragem (Maximiano, 2000a). Era o começo da Revolução Industrial que viria a espalhar-se pelo mundo e continua a evoluir até os dias atuais.

Referindo-se aos governos, com relação à Segunda Guerra Mundial ocorrida no último século, Hobsbawm (1995, p.53) afirma que “se tinha de travar a guerra em escala moderna, não só seus custos precisavam ser levados em conta, mas sua produção – e no fim toda a economia – precisava ser administrada e planejada”. Complementa que na Segunda, graças em grande parte à experiência da Primeira, os governos sabiam que tinham que assumir completamente a economia, e que eram essenciais o planejamento e a alocação de recursos. Pois que a Primeira Guerra Mundial, mesmo supondo que tivesse sido uma perturbação temporária, apesar de catastrófica, durou mais do que os governos haviam previsto e consumiu tão mais homens e armamentos. Para Sun Tzu (2001, p.17) “a arte da guerra é de vital importância para o Estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada”.

### 2.1.3 Os grandes precursores

No século XX surgiu a administração científica a partir das idéias de grandes pensadores e empreendedores como Taylor, Fayol, Ford, Weber e Mayo. Todos eles discutiram questões que influenciaram diretamente sobre o planejamento como ferramenta para o emprego na busca por melhores resultados nas organizações.

Taylor (1986) refere-se ao planejamento do serviço que deve ser preparado previamente na seção de planejamento através de “instruções escritas, minuciosas, a respeito do melhor

processo de fazer a tarefa (...) estas instruções representam o trabalho combinado de vários homens no planejamento, cada qual com uma especialidade particular” (p.114) em obra escrita em 1911, *The Principles of Scientific Management*. São idéias básicas conhecidas como as expressões clássicas: a vadiagem sistemática e seu sistema diferencial de salários; estudo do tempo e do movimento; a seleção de pessoal; a preparação do trabalho. A ênfase principal foi na análise e na divisão do trabalho operário e nas tarefas, através da especialização e do reagrupamento de movimentos, operações, tarefas e cargos. Chiavenato (2000b) relata que o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), passou por uma escalada ascendente de cargos, até assumir a chefia das oficinas de uma indústria norte-americana ao formar-se num curso de engenharia. Ressalta que mais tarde afastou-se dessa indústria para consagrar-se como engenheiro consultor, na aplicação de seus métodos de organização. Destaca que a obra de Taylor traduzida para o português com o nome de “Princípios de Administração Científica” é um manifesto revolucionário sobre o redesenho dos processos de trabalho, visando aumentos espetaculares da produtividade. Salaria que sua teoria seguiu um caminho generalizador das partes para o todo da organização. Taylor é considerado o idealizador da administração científica; desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário.

Fayol (1981) classifica as funções essenciais da empresa como: técnica, comercial, financeira, assecuratória, de contabilidade e administrativa. Destaca que a função administrativa requer um cuidado maior, onde seu ritmo deve ser assegurado pela direção da empresa; ela compreende: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Discorre amplamente sobre como uma empresa deverá prever e adotou que “prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (p.26) em obra escrita em 1916, *Administration Industrielle et Générale*. Aplicou os princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal. Chiavenato (2000b) descreve que o engenheiro naturalizado francês, Henri Fayol (1841-1925) preocupou-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais. Aponta que na obra de Fayol traduzida para o português com o nome de “Administração Industrial e Geral”, a área funcional de administração está no centro da organização. Admite que predominava a atenção para a

estrutura organizacional, com os elementos de administração e com os princípios gerais da administração. A ênfase na estrutura é a sua principal característica. Salienta que seus estudos partiram de cima para baixo e do todo para as partes componentes da organização. Fayol fundou a Escola de Anatomia e Fisiologia da Organização ou Teoria Clássica, caracterizada pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente.

O norte-americano Henry Ford (1863-1947), de acordo com Chiavenato (2000b), inspirado por Taylor, teve progressos formidáveis: em 1908, ano de lançamento do modelo T da Ford, a montagem do automóvel demorava doze horas e vinte minutos; passou para uma hora e vinte minutos na década seguinte, tornando-se um produto de massa barato e vendendo 15 milhões de unidades. Ford adotou três princípios básicos que são atuais até os dias de hoje: intensificação, economicidade e produtividade. Utilizou um sistema de concentração vertical ao produzir desde a matéria-prima até o produto final e também um sistema de concentração horizontal a partir de uma cadeia de distribuição comercial através de agências próprias. Instituiu o salário mínimo para os operários e determinou uma jornada de oito horas de trabalho por dia. Buscou o aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), citado por Chiavenato (2000b), descreve as características do modelo burocrático de organização que vão arraigar-se no meio organizacional público e privado. A burocracia tem como vantagens: racionalidade em relação aos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação; rapidez nas decisões; univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado; redução do atrito entre as pessoas, pois cada um conhece o que lhe é exigido; constância; confiabilidade; benefícios para as pessoas. A burocracia apresenta muitas disfunções: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e aos procedimentos; exibição dos sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público. As idéias de Weber originaram a Teoria da Burocracia.

O psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949), descrito por Chiavenato (2000b), professor em Harvard, conduziu nos *ateliers Hawthorne* da *Western Electric* de Chicago uma série de experiências científicas empreendidas entre 1927 e 1932 que o levaram as seguintes

conclusões: o nível de produção é resultante da integração social; recompensas e sanções sociais; conceito de homem social; grupos informais; relações humanas; importância relativa do conteúdo do cargo; ênfase nos aspectos emocionais. Foram temas de seus estudos: as necessidades humanas básicas (fisiológicas, psicológicas e de auto-realização), a liderança e o processo de comunicação. Mayo participou da corrente das relações humanas, surgida nos Estados Unidos da América, como reação ao mecanicismo que imperava nas empresas. Era grande a necessidade de se humanizar e democratizar a administração e desvincular-se da aplicação de métodos rigorosos aplicados aos trabalhadores. Mayo foi um dos idealizadores da Teoria das Relações Humanas, preocupada com as pessoas e os grupos sociais.

#### 2.1.4 Surgimento e evolução do planejamento estratégico

O estudo do planejamento estratégico teve início na metade do século passado, pela necessidade das empresas saberem decidir onde e como operar no futuro. O planejamento estratégico evoluiu no decorrer do tempo tanto em sua forma como em sua concepção; passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo; posteriormente surgiu o planejamento estratégico para prever o futuro e ainda ganhou amplitude, profundidade e complexidade. Nesses 50 anos de aplicação pelas organizações do mundo afora, o PE evoluiu de acordo com o ritmo e o grau de complexidade das organizações.

Ansoff, Declerck e Hayes (1990) relatam que no início da década de 1950 surge o planejamento estratégico com a finalidade de tratar do problema técnico-econômico entre oferta e demanda, quando primeiramente as empresas e posteriormente outros tipos de organizações, passaram a preocupar-se com o ambiente; surge como método racional de análise das oportunidades ambientais, dos pontos fortes e fracos das empresas e da melhor estratégia para aproveitá-las. Deixam transparecer a idéia de que o planejamento estratégico era rígido, estanque e desvinculado de sua implantação, parecendo uma caixa isolada dentro da própria empresa. Muitas respostas aos novos desafios ambientais foram dadas através de tentativas e erro, nascendo “um corpo de abordagens para os problemas administrativos: análise de índices financeiros, administração por objetivos, orçamentos de capital, planejamento do lucro, planejamento global, planejamento estratégico, PPBS [versão avançada do sistema de planejamento estratégico], análise de programas, análise diferenciada” (Ansoff, Declerck e Hayes, 1990, p.50).

Ansoff e McDonnell (1993, p.15) descrevem que “o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro”; nessa década “o planejamento a longo prazo foi a resposta da empresa às pressões do crescimento rápido, do tamanho e da complexidade” (p.294). Os autores explicam que “a parte analítica dessa abordagem recebeu o nome de *formulação de estratégias*, e o processo pelo qual os administradores conjuntamente formulam estratégias tem sido chamado de *planejamento estratégico*” (p.15-6). Que “o planejamento estratégico, que foi inventado na década de 1960, menos de dez anos após o planejamento a longo prazo” (p.294). Nesse processo evolutivo, “o segundo passo foi dado na década de 70, quando se descobriu que a configuração interna da empresa precisava ser transformada sempre que a empresa promovesse uma alteração descontínua de sua estratégia” (p.16); esse processo de determinação da potencialidade para apoiar a nova estratégia foi chamado planejamento de potencialidades. O terceiro passo foi dado no final da última década de 70 em “resposta à frequência cada vez maior de descontinuidades ambientais de conseqüências imprevisíveis, particularmente em termos sócio-políticos e tecnológicos. Para lidar com essas descontinuidades, as empresas começaram a empregar uma técnica de resposta em tempo real de chamada administração de questões” (p.16). O quarto e mais recente passo “resultou da resistência organizacional enfrentada pelos primeiros esforços visando implantar o planejamento estratégico da empresa” (p.16). E complementam que a recomendação para superar a resistência era obter o apoio da alta administração, embora não fosse suficiente. Na década seguinte, de 80, é a gestão de mudanças descontínuas que leva em conta as características psicológicas, sociológicas, políticas e sistêmicas de organizações complexas. Dessa forma, a administração estratégica é uma abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas e compreende “o posicionamento da empresa através da estratégia e do planejamento de potencialidades; resposta estratégica em tempo real através da administração de questões; a gestão sistemática da resistência durante a implantação da estratégia” (p.16).

Segundo Certo e Peter (1993) o resumo de uma pesquisa chamada de relatório *Gordon-Howell* patrocinada pela *Ford Foundation* e pela *Carnegie Corporation*, nos anos 50 do século passado, sugeriu que o ensino de negócios incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. Assim, “enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em áreas de

negócios” (p.5) e oportunizaria aos estudantes a capacidade para exercitarem julgamento. Com o passar do tempo o curso passou a considerar a organização global e seu ambiente, além de considerar o assunto de interesse “a responsabilidade social e ética, como também o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização” (p.5). Com base nessa ênfase mais recente dada nos anos 70, o nome do curso de política de negócios mudou para administração estratégica. Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.28), “o impulso inicial da disciplina política de negócios foi integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo que se pudesse alcançar uma administração consistente” e dessa forma capitalizar seus pontos fortes e reduzir seus pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo. Os parâmetros dessa disciplina mestra passaram a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, ambiente setorial, missão, objetivos gerais, formulação de estratégias e da sua implementação quando o escopo dessa disciplina passou a ser referida como administração estratégica.

De acordo com Tavares (2000, p.43), “a evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua interação com a prática, sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica”. O planejamento financeiro teve início na última década de 50 nos Estados Unidos da América; representado pelo orçamento, baseava-se na estimativa de gastos derivado da previsão de receitas. Nos anos 60 surge o planejamento a longo prazo, baseado na crença de que se pode alcançar um melhor resultado no futuro através de uma intervenção no presente. Na década de 70 surge o planejamento estratégico, caracterizado por fórmulas simplistas e nem sempre de fácil utilização. Mais recentemente surgiu a gestão estratégica com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, que segundo o autor, é o de sua implantação.

Conforme Bateman e Snell (1998, p.125) “dos anos 60 até os anos 80 o planejamento estratégico enfatizou uma abordagem de cima para baixo para o estabelecimento de objetivos e planejamento”. Os executivos desenvolviam planos e objetivos para toda a organização e repassavam para os administradores táticos e operacionais e estes, por sua vez tinham muitas limitações quanto a procedimentos específicos no tocante à preparação de orçamentos para as respectivas unidades. Já nos anos 90, os autores mencionam que os principais executivos estão envolvendo cada vez mais os administradores de toda a organização no processo de planejamento. As mudanças forçam os executivos a olharem para todos os níveis da

organização em busca de idéias e inovações que possam torná-la mais competitiva. Os administradores táticos e operacionais passam a ter autonomia em alguns casos.

Ansoff e McDonnell (1993) ratificam que no planejamento a longo prazo, acredita-se que o futuro possa ser previsto a partir da extrapolação do crescimento passado; no planejamento estratégico, não se espera o mesmo mas faz-se uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas. A turbulência crescente do ambiente tem levado as empresas a inventar sistemas mais complexos e refinados. “O diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro” (p.55).

A Administração por Objetivos, segundo Chiavenato (2000b), surgiu em 1954 quando Peter Drucker publicou o livro *The practice of management* no momento em que a empresa privada norte-americana sofria grandes pressões. Essa técnica participativa de planejamento e avaliação leva superiores e subordinados a definem os aspectos prioritários, estabelecendo objetivos a serem alcançados num determinado período de tempo e em termos quantitativos através do dimensionamento de metas, com enfoque nos resultados. As características são: estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior; estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo; interligação entre os vários objetivos departamentais; ênfase na mensuração e no controle dos resultados; contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atuante das gerências; apoio intensivo do *staff*.

Gracioso (1996, p.16) atribui que “a gênese do planejamento estratégico, a nível de empresa privada, pode ser localizada nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial”. Ele esclarece que algumas empresas norte-americanas criaram sistemas de orçamentos anuais formalizados, os quais se transformaram em projeções plurianuais originando os planos quinquenais, que não passavam de projeções financeiras estáticas. Em meados dos anos 50, surgiram conceitos de grupos da *Harvard Business School*, que defendiam a necessidade de uma estratégia global para disciplinar alguns setores em torno de objetivos corporativos. Nos anos 70 a empresa de consultoria de administração *Boston Consulting Group* sugeriu instrumentos de avaliação estratégica, tendo como ponto de partida a matriz BCG, a qual deu origem a várias técnicas complementares, como por exemplo, a curva de experiência. E na sua missão mais atual surgiu o planejamento estratégico que procurou corrigir falhas do passado.

A escola do planejamento, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.44), “originou-se ao mesmo tempo em que a escola do design”, na década de 50 do século passado; seu livro mais influente foi *Corporate Strategy*, de H.Igor Ansoff, publicado em 1965. E que a década de 70 do mesmo século “viu a divulgação de milhares de artigos em publicações acadêmicas e na imprensa de negócios, que exaltavam virtudes do planejamento estratégico formal”. A escola do *design*, que serviu de base para a escola do planejamento, teve origem em “dois influentes livros escritos na California University (Berkeley) e no MIT: *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957, e *Strategy and Structure*, de Alfred D. Chandler, em 1962” (p.28).

Conforme Silva (2001, p.41) “a evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças”.

#### 2.1.5 Desafios do planejamento estratégico

A partir de 1950 as mudanças ambientais passaram a se intensificar mais rapidamente e de forma continuada, obrigando as organizações a identificar melhor os caminhos a percorrer, por isso, o planejamento estratégico surge como ferramenta de poder cada vez mais acentuado para o traçado dos objetivos a serem alcançados pelas organizações.

A necessidade de envolvimento em nível social quanto à determinação de como a empresa deve ser dirigida e que papel desempenhar na sociedade pós-industrial, pois “desde a década de 1950, os desafios foram se tornando cada vez mais simultâneos: a necessidade de reativação do espírito empreendedor, de resposta à intensidade crescente da competição em nível mundial” é apontado por Ansoff e McDonnell (1993, p.32). Eles observam que “outra característica marcante do século vinte tem sido a aceleração tanto da incidência quanto da difusão da mudança. A mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais freqüentes” (p.34). Esses autores admitem que o sistema de administração empregado por uma empresa “é um ingrediente crucial de sua capacidade de resposta a mudanças no ambiente externo, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios



ambientais, diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões” (p.35).

Desde 1960 “o ambiente global das empresas tem passado por mudanças significativas que, na maioria dos casos, nenhum precedente tinham tido no clima empresarial anterior. As mudanças têm se tornado mais freqüentes e rápidas, e o mundo empresarial ficou ainda mais complexo” (Ansoff, 1991, p.17).

Chandler Jr. (*apud* Tavares, 2000, p.21), em 1961, também analisou as mudanças ocorridas em organizações norte-americanas e “concluiu que a estratégia de uma organização influencia sua estrutura interna, ficando a partir daí a célebre frase: ‘a estrutura segue a estratégia’”. A estrutura do negócio se adapta para atender à estratégia que, por sua vez, é determinada pelas demandas de mercado.

Os administradores enfrentam grandes desafios da administração estratégica por isso “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.23).

Declara Kotler (1998, p.72) que “um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes” ao abordar o tema do planejamento estratégico orientado para o mercado. No entendimento de Gaj (1990) qualquer organização tem que se preocupar com os pré-requisitos tanto externos como internos: os primeiros classificam o ambiente e sua turbulência e conseqüentemente facilita a percepção das variáveis que circundam as organizações e influenciam seus resultados; os segundos determinam paralelos comportamentais e apontam para aquele almejado além de indicar um rumo a seguir.

As drásticas mudanças vividas nos últimos tempos, referenciadas por Hobsbawm (1995, p.509), “graças em grande parte à espantosa explosão de teoria e prática da informação, novos avanços científicos foram se traduzindo, em espaços de tempo cada vez menores, numa tecnologia que não exigia qualquer compreensão dos usuários finais”, fazem com que “os milagres da tecnologia científica de vanguarda, que não precisamos entender nem modificar, mesmo que saibamos, ou julguemos saber” (p.510). Mas que isso é fruto do conhecimento e do desenvolvimento da ciência, muitas vezes temerosa.

Geus (1998, p.7) alerta que para enfrentar as constantes mudanças do mundo, “qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo, a capacidade de aprender (...) a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo”.

Senge (1998) propõe cinco disciplinas aos gerentes para estimular e conduzir a mudança criando organizações que aprendem: modelos mentais, domínio pessoal, sistemas de pensamento, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo. Senge (1998) apresenta uma teoria baseada no ser humano. Afirma que as pessoas são o principal meio de alavancagem de qualquer processo de mudança. Partindo desse ponto, ele desenvolveu um amplo leque de ferramentas que visam estimular o trabalho em equipe, a criatividade, a habilidade em encarar desafios e adaptar-se continuamente às mudanças. Mostra como desenvolver essa integração disciplinar em todos os níveis da empresa, rompendo com estruturas antigas e fazendo com que os envolvidos se comprometam verdadeiramente com as metas. Suas idéias foram adotadas por grandes empresas e que podem ser seguidas por todos os que desejam alcançar a excelência nos negócios.

Preocupa-se Chiavenato (2000a) com os dirigentes das empresas que estão voltados para situações que se defrontam “com a incerteza gerada por elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente” (p.147). Complementa que “as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor” (p.1). O autor ressalta que além de não existirem empresas iguais, a diversidade aumenta, tornando cada vez mais acentuada a complexidade do ambiente; declara que lida com elas durante anos a fio e não consegue entender exatamente como funcionam, como sobrevivem ou crescem.

A preocupação com o novo, a competitividade crescente, os novos desafios de mercado, o advento de novas tecnologias e consumidores cada vez mais exigentes, de acordo com estudo de Cunha (1998), são fatores semelhantemente almejados, tanto por empresas públicas como por empresas privadas. Para Malschitzky (2000, p.79) “o homem deve ser o elemento chave no processo de mudanças da organização, pois é ele que detém a experiência e a

competência, mas como a máquina, precisa ser ‘lubrificado’ com valorização e aproveitamento adequado em suas habilidades e em seu conhecimento”.

Ultimamente as organizações vêm sofrendo com a rapidez das mudanças no ambiente organizacional tanto externo como interno. A abertura do mercado nacional propicia a rivalidade na indústria fazendo com que o poder de barganha dos compradores se torne cada vez maior, pois dispõem de um número muito grande de alternativas de compra. Assim, o produtor é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, a organização precisa ser eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e dispor da inovação e da criatividade organizacional como meios para garantir boa parcela do mercado (Carmo, 1999).

As grandes mudanças e transformações ambientais provocam a necessidade de iniciar um processo de planejamento e gestão estratégica global para fortalecimento das organizações, “buscando-se uma melhor integração de suas ações, evitando a superposição de projetos e atividades (...) e objetivando favorecer a otimização da aplicação dos recursos” é indicada por Boff (1999, p.57). Esse autor aponta a necessidade premente de diálogo interdepartamental e interinstitucional para a solução de problemas e conflitos, além da agilização nas decisões. Propõe a implementação de um sistema de informação integrada do processo organizacional da gestão dos recursos financeiros da referida área, e lembra que é indispensável implementar uma mudança cultural agregada a uma administração estratégica, o que, indubitavelmente, gerará rearranjos estruturais, com redefinições de papéis funcionais.

## **2.2 Fundamentos teóricos sobre planejamento**

Para fundamentar o presente estudo, será apresentado os principais conceitos, definições e detalhamentos sobre a questão do planejamento estratégico encontrado na literatura. As questões semânticas ou divergências quanto a conceituações serão levadas em consideração visto que existem muitas obras sobre o assunto. O elenco de autores sobre o tema é grande e vários deles passarão a formar a base para o trabalho, desde aqueles consagrados até outros menos renomados, porém o que interessa é a abrangência e essência do conteúdo abordado.

### 2.2.1 Dimensões do planejamento

O planejamento pode ser visto sob vários aspectos. Steiner (*apud* Oliveira, 1999) estabelece cinco dimensões para o planejamento: a primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações ou recursos humanos; a segunda dimensão corresponde aos elementos constitutivos, dentre os quais podem ser citados os propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, dentre outros; a terceira dimensão corresponde aos níveis de planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo; a quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode haver planejamento corporativo de subsidiárias, grupos funcionais, divisões, departamentos ou produtos; a quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que pode ser representado por: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. Esses aspectos não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, entretanto, tais dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Considerando os aspectos abordados por essas dimensões, Oliveira (1999) preconiza que o planejamento deve ser encarado como um processo contínuo visando o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pela organização, levando-se em conta a vontade dos executivos envolvidos em cada processo ou atividade. O propósito do planejamento deve levar em consideração o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável de alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

Para Silva (2001, p.37) “o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano”. O autor afirma que através do planejamento o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, preparar-se para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Portanto, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer. Complementa que do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Isso é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Pereira (2002, p.28) entende que “a palavra planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. Pode-se dizer que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”. Para esse autor, o planejamento difere de improvisar; enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer alguma coisa ou criar um esquema para agir, o segundo prepara algo no momento em que acontece ou age ao acaso. Entretanto não se deve criar um plano para a organização que a engesse por ser rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação.

Planejar numa empresa pública e numa empresa privada é diferente, segundo Cunha (1998). Para esse autor, enquanto no setor público as decisões são efêmeras e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo, nas empresas privadas, mesmo que tenham alguma dependência governamental, isto não acontece. Até porque, o mercado é o implacável juiz da iniciativa privada. Cunha (1998) afirma que embora os modelos de planejamento estratégico possam ser semelhantes entre empresa pública e empresa privada, cada uma precisa adaptar o modelo à sua realidade. Nesse caso a metodologia depende dos objetivos fins de cada organização.

Cunha (1998) observa em seu estudo, distinções entre os modelos de planejamento estratégico entre empresa pública e empresa privada: as diferenças vão desde pontos do ambiente interno até a análise das condições do ambiente externo. A empresa pública, embora tendo o governo como agente financiador, está atrelada a políticas rígidas que levam a processos morosos como contratação de pessoal por concurso público; por outro lado, a empresa privada, mesmo tendo a si própria como principal agente financiador e afetada por políticas econômicas emanadas pelo governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade. O processo decisório nas empresas públicas é menos ágil do que nas empresas privadas, pois suas necessidades de sobrevivência são distintas.

### 2.2.2 Princípios do planejamento

O planejamento nas organizações deve respeitar alguns princípios a fim de que os resultados esperados sejam alcançados. Oliveira (1999) propõe quatro princípios gerais:

- a) Princípio da contribuição aos objetivos, que visa os objetivos máximos da empresa;
- b) Princípio da precedência, o qual corresponde a função administrativa que vem antes das outras funções administrativas de organização, direção e controle;
- c) Princípio da maior penetração e abrangência, que pode provocar modificações nas características e atividades da empresa, nas pessoas, e na tecnologia ou nos sistemas;
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, orientando a maximização dos resultados e a minimização das deficiências.

Os princípios específicos do planejamento, segundo Ackoff (*apud* Oliveira, 1999) são:

- a) Planejamento participativo, que considera o papel do responsável em facilitar o processo de elaboração pela própria empresa;
- b) Planejamento coordenado, que orienta para que todos os aspectos envolvidos devem ser de forma interdependente;
- c) Planejamento integrado, os vários escalões da empresa devem ser integrados entre si;
- d) Planejamento permanente, que leva em consideração a turbulência do ambiente.

### 2.2.3 Níveis e tipos de planejamento

Existem três níveis distintos de planejamento encontrado e discutido na literatura: estratégico, tático e operacional, como mostra o quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Níveis de planejamento

| Planejamento | Conteúdo                         | Extensão de Tempo | Amplitude                                    |
|--------------|----------------------------------|-------------------|--|
| Estratégico  | Genérico, sintético, abrangente  | Longo prazo       | Aborda a empresa como uma totalidade         |
| Tático       | Menos genérico e mais detalhado  | Médio prazo       | Aborda cada unidade da empresa separadamente |
| Operacional  | Detalhado, específico, analítico | Curto prazo       | Aborda cada tarefa ou operação apenas        |

Fonte: Chiavenato (2000b, p.199)

O planejamento estratégico envolve a empresa como um todo e é decidido pela direção da organização; preocupa-se com o longo prazo. O planejamento tático envolve cada departamento, abrangendo recursos específicos; definido por cada um deles, é projetado para o médio prazo, geralmente um ano. O planejamento operacional envolve cada atividade isoladamente e é projetado para o imediato; esses planos restringem-se a aspectos específicos da organização, situando-se ao redor das seguintes questões: por quê, o quê, onde, quando, quem, e como deverá ser feito. Existem também alguns tipos de planejamento, os quais podem ser feitos dependendo da necessidade de cada empresa. O ciclo básico dos três tipos de planejamento pode ser representado conforme a figura 2.1 e deve iniciar normalmente pelo planejamento estratégico, atendendo as suas diretrizes.

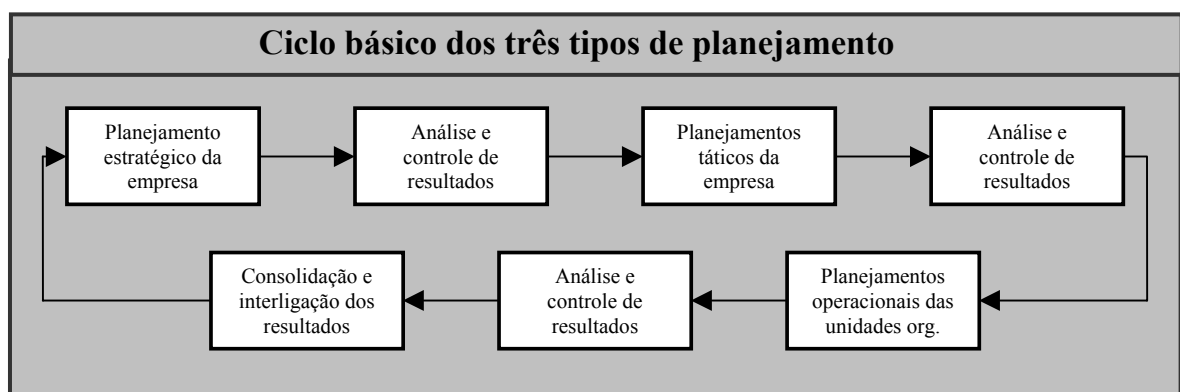


Figura 2.1 – Ciclo básico dos tipos de planejamento. Adaptado de Oliveira (1999, p.45)

#### 2.2.4 Planejamento estratégico

Podemos encontrar definições com terminologias diferentes na literatura sobre planejamento estratégico, tais como: planejamento estratégico, administração estratégica, gestão estratégica, planejamento estratégico participativo, planejamento estratégico orientado para o mercado, planejamento estratégico empresarial ou simplesmente planejamento.

Segundo Oliveira (1999, p.46) planejamento estratégico pode ser 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 de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e preocupa-se com a formulação dos objetivos e à seleção dos cursos a serem seguidos.

As etapas do planejamento estratégico, na concepção de Stoner e Freeman (1992), são: definição de objetivos, identificação dos objetivos e da estratégia atuais, análise ambiental, análise dos recursos, identificação de oportunidades e ameaças, determinação do grau de mudança necessário, decisão da estratégia a ser adotada, implantação da estratégia, mensuração e controle.

O planejamento estratégico por ser abrangente é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. Na descrição de Chiavenato (2000a, p.148) “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”. O nível mais elevado da empresa, ou seja, a direção, precisa estar envolvida, pois o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. As implicações futuras dessas decisões devem ser tomadas no presente.

Maximiano (2000b) conceitua o processo de planejamento estratégico como sendo o processo de elaborar uma estratégia baseada na análise dos ambientes externo e interno da organização e conceitua administração estratégica como o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia. Suas idéias vão ao encontro das idéias de Fischmann e Almeida (1991) e de Wright, Kroll e Parnell (2000), com respeito ao conceito de planejamento estratégico. Maximiano (2000b, p.203) define que “o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o



ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos”. Afirma que o planejamento estratégico afeta a empresa à longo prazo pois compreende decisões sobre produtos e serviços que deseja oferecer ao mercado. Maximiano (2000a, p.398) afirma que “planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente”. O entendimento passado por Maximiano (2000b), é que o planejamento estratégico é uma ferramenta que pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. Em sua opinião, toda organização tem um plano estratégico com certo grau de explicitação, mas que provavelmente a maioria delas possuem esse plano implicitamente, elaborado por meio de tentativa de acerto e erro. O processo de planejamento estratégico é uma seqüência de análises e decisões que compreendem:

- “Análise da situação estratégica.
- Análise externa
- Análise interna.
- Definição do plano estratégico, compreendendo os objetivos e a estratégia” (Maximiano, 2000b, p.204).

Na definição de planejamento estratégico abordado por Fischmann e Almeida (1991), de maneira abrangente, destacam-se aspectos como missão, objetivos, metas e políticas a serem seguidos pela empresa se assemelham à definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), mesmo utilizando terminologia diferente da deles. Assim:

“Planejamento estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos” (Fischmann e Almeida, 1991, p.25).

Fischmann e Almeida (1991) admitem que administração estratégica é a capacitação da organização de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam alinhadas com as decisões estratégicas ao declararem que “Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização” (p.25). E Almeida (2001, p.13) ratifica que planejamento estratégico “é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações”. As ações representam a implementação do plano estratégico, que deve caminhar na

direção pretendida. Enfatiza que o responsável por uma unidade não pode deixar de ser eficiente, todavia o que é mais importante é ser eficaz, que é desenvolver bem sua obrigação.

Ansoff e McDonnell (1993) declaram que a administração estratégica “é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas” (p.15). Preocupam-se tanto com o projeto como com a implantação do ajuste da empresa a mudanças em seu ambiente externo, ao que chamam isso de atividade estratégica ou administração estratégica. Pregam que os resultados da atividade estratégica são representados por produtos, serviços, estratégias de competição para atacar os mercados (novos ou abandonados) e novas respostas a desafios sociais e políticos. Salientam que a responsabilidade geral pela resposta estratégica eficaz pertence à administração geral da organização. Os autores relatam que a “hipótese especulativa de sucesso estratégico que afirma que o desempenho da empresa é otimizado quando sua estratégia externa e sua potencialidade interna estão ajustadas à turbulência do ambiente externo da empresa” (p.19), inicialmente sugerida na primeira edição de sua obra veio a confirmar-se após amplos estudos de pesquisa.

Administração estratégica “é um processo contínuo iterativo que visa manter uma organização como um conjunto aprimoradamente integrado ao ambiente” (Certo e Peter, 1993, p.6). A essa proposta os autores acentuam que os administradores se dediquem a etapas como: “realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico (p.6)”, conforme mostra a figura 2.2. A conceituação de administração estratégica desses autores segue a linha daquela formulada por Ansoff e McDonnell (1993).

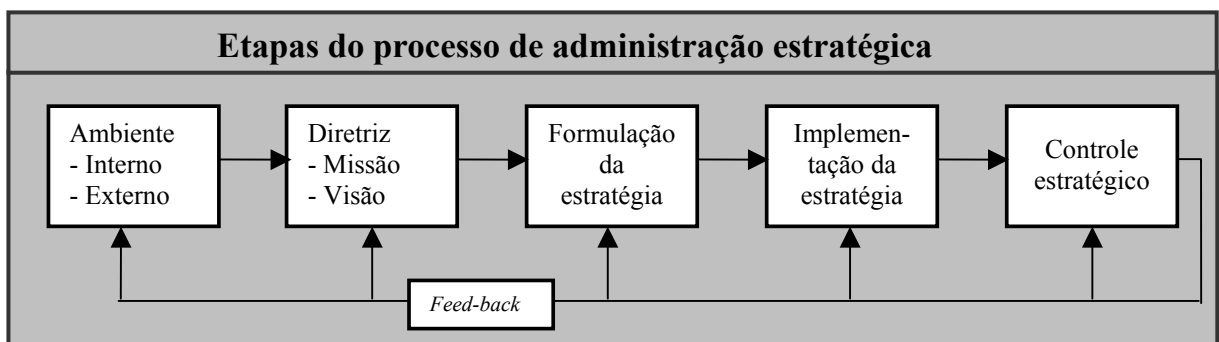


Figura 2.2 – Processo de administração estratégica. Adaptado de Certo e Peter (1993)

A administração estratégica na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) é um processo contínuo que leva em consideração as mudanças mesmo aquelas impossíveis de se prever; nesse caso a estratégia poderá ser tão modificada que lembrará apenas de relance a estratégia inicialmente pretendida. Então, administração estratégica é:

“Processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.45).

A gestão estratégica para Tavares (2000, p.32) “surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação”. Esse autor lembra que a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração estratégica num único processo e assegura que “as mudanças organizacionais necessárias para sua implantação e participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório” (p.33). Assim, esclarece que a integração da capacidade interna ao ambiente externo é condição do conjunto de atividades planejadas.

O planejamento participativo abordado por Gandin (1995) admite a participação de todos os integrantes da organização empresarial. É uma metodologia que abre espaços para a questão política. As questões da qualidade, da missão e da participação dos funcionários também são valorizadas. O planejamento estratégico participativo proporciona a melhor integração do planejamento operacional e do planejamento estratégico na ótica desse autor.

O estudo de Carmo (1999) aponta que o planejamento estratégico participativo possibilita o envolvimento de todos os funcionários da empresa no processo e essa participação proporciona um senso de comprometimento por parte de seus integrantes, motivando os indivíduos a apontarem idéias e expressarem seus contentamentos e até mesmo os descontentamentos. No ambiente de trabalho as pessoas encontram um ambiente agradável, dentro do qual há abertura para o diálogo e solidariedade entre os funcionários. Esse relacionamento de amizade, comprometimento e integração existente no grupo de trabalho, possibilitam um clima de motivação através do qual as sugestões e as críticas fluem com maior espontaneidade. A participação dos funcionários de uma organização é de extrema

relevância na realização do planejamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que a efetivação desse modelo se dá pelo envolvimento e comprometimento dos membros da organização a fim de atingir os objetivos da mesma.

Segundo Malschitzky (2000) o envolvimento dos colaboradores no planejamento estratégico e na tomada de decisão promove benefícios nas mudanças de métodos de trabalho, relacionamentos e espírito de equipe. Em seu estudo, a autora constata que a tarefa mais importante dos dirigentes na empresa é fazer com que seus colaboradores se comprometam com os resultados da organização. Esse comprometimento é adquirido pela administração participativa, onde as pessoas atuam como parte integrante dos processos e das decisões, através do desenvolvimento individual e coletivo.

O planejamento estratégico orientado para o mercado preconizado por Kotler (1998) exige ação em três áreas: a empresa deve determinar seus negócios como um portfólio de investimentos, cada negócio tem potencial de lucro diferente e os recursos da empresa devem ser devidamente alocados; envolve a avaliação cuidadosa de cada negócio; e o cuidado com a estratégia. Para o autor o planejamento estratégico orientado para o mercado ocorre em quatro níveis: corporativo, divisional, unidade de negócio e produto, e é assim definido:

“é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo do crescimento e lucro” (Kotler, 1998, p.71).

Segundo Gracioso (1996), o planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos destinados a atingir determinados objetivos num ambiente competitivo e dinâmico. O autor destaca que a função do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa; enfatiza que o sucesso dependerá da capacidade do gestor para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação, através do consenso de todos e por último confiá-la ao grupo para que seja implementada. Ressalta que o planejamento estratégico procurou corrigir as falhas do passado ao assumir “duas dimensões essenciais: 1. ele é voltado para o ambiente externo e visa conciliar a realidade do mercado com os recursos da empresa; e 2. ele procura estimular o raciocínio estratégico em todos os níveis decisórios da empresa” (p.17). Para que a avaliação correta desses requisitos seja feita, é necessário que os executivos de linha se comprometam com suas conclusões. Explica que quando esses

requisitos são seguidos arma-se o cenário para que o planejamento estratégico se transforme em gerenciamento estratégico, mas que não é fácil a sua transposição visto a dificuldade em conciliar custo com o longo prazo. O gerenciamento estratégico “consiste em tomar as decisões operacionais levando em conta os nossos objetivos e condicionantes estratégicos” (p.190). Para o autor, o que distingue o planejamento estratégico orientado para o mercado “é a fronteira final do marketing. É o conceito de marketing levado às suas últimas conseqüências, em termos de sua influência na forma que a empresa escolhe para conduzir os seus negócios” (p.39). O que mais distingue um sistema de planejamento orientado para o mercado são os resultados que se pode esperar.

Rezende (2002) entende que o planejamento estratégico empresarial pode ser uma grande arma para contribuir com os gestores e como conseqüência com as organizações, à medida que os mesmos possam planejar suas decisões, de forma dinâmica e flexível, seguindo uma metodologia específica. “O PEE é fundamental para a sobrevivência das organizações que estão preocupadas com sua inteligência empresarial” (p.28). O planejamento estratégico empresarial “deve ser elaborado, implementado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam seu conceito, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados, sedimentados e aceitos por todos na organização” (p.28).

Robbins (2000, p.116) relata que o planejamento “compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”. Portanto, diz respeito aos fins e aos meios. O autor lista pelo menos quatro razões porque os gerentes devem planejar: dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle.

#### 2.2.5 Planejamento tático

O planejamento tático é um planejamento realizado pelos integrantes do nível intermediário das organizações e é feito visando o médio prazo, sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade departamental ou divisão separadamente. É um desdobramento do planejamento estratégico em vários planejamentos de menor abrangência, todavia com maior intensidade em sua especialidade respectiva para que seja mais bem entendido.

O planejamento tático com base em Chiavenato (2000a, p.169) “determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura”. O planejamento tático é feito para cada unidade: mercadológico, financeiro, produção, recursos humanos, etc. O nível intermediário precisa absorver a incerteza provocada pelas pressões ambientais para poder oferecer certeza ao nível operacional. O planejamento tático faz a interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no nível de cada departamento.

A base para o planejamento tático é o estabelecimento dos objetivos e planos estratégicos no argumento de Bateman e Snell (1998). Além dos objetivos e dos planos tornarem-se mais específicos e envolverem períodos de tempo menores que os do planejamento estratégico, os autores complementam que são relevantes para uma parte definida da organização. Completam que os planos táticos “focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do planejamento estratégico” (p.125).

Na proposição de Montana e Charnov (1998, p.101), o “planejamento tático analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou mercado”. É preciso escolher a alternativa mais adequada em relação aos recursos. Esse planejamento resulta em diretrizes que cobrem áreas como: áreas básicas do negócio, oportunidades de mercado, organização para a execução do plano e instalações físicas. Recordam que o planejamento tático tem um período de tempo normalmente de um a cinco anos e examina variáveis, como: condições de mercados, objetivos financeiros e recursos necessários para realizar a missão.

Maximiano (2000b) conceitua o planejamento intermediário de uma organização como planejamento administrativo ou funcional e que os planos é que definem as ações específicas nas áreas funcionais da empresa. Ele afirma que o planejamento nas áreas funcionais “define as linhas de ação que colocam em prática os objetivos estratégicos da organização” (p.238). Esclarece que qualquer organização tem diversas outras áreas funcionais, que agrupam e realizam tarefas especializadas. E que as áreas mais importantes de uma organização são:

- “Marketing: administra as relações da empresa com o mercado.
- Produção: administra o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários.
- Desenvolvimento de produtos: administra a produção de modificações e inovações nos produtos e serviços da empresa.
- Finanças: administra o dinheiro da empresa.
- Recursos humanos: administra as relações da empresa com seus empregados” (Maximiano, 2000b, p.238).

Referindo-se a táticas de guerra, Sun Tzu (2001, p.30) afirma que “o verdadeiro mérito é planejar secretamente, deslocar-se sub-repticiamente, frustrar as intenções do inimigo e impedir seus planos”. Adverte que é importante comparar meticulosamente o exército adversário com o seu. Não se deve demorar em posições perigosas.

Para Oliveira (1999) o planejamento tático tem por objetivo otimizar uma determinada área e seu desenvolvimento dá-se em níveis organizacionais inferiores, como se pode observar na figura 2.3.

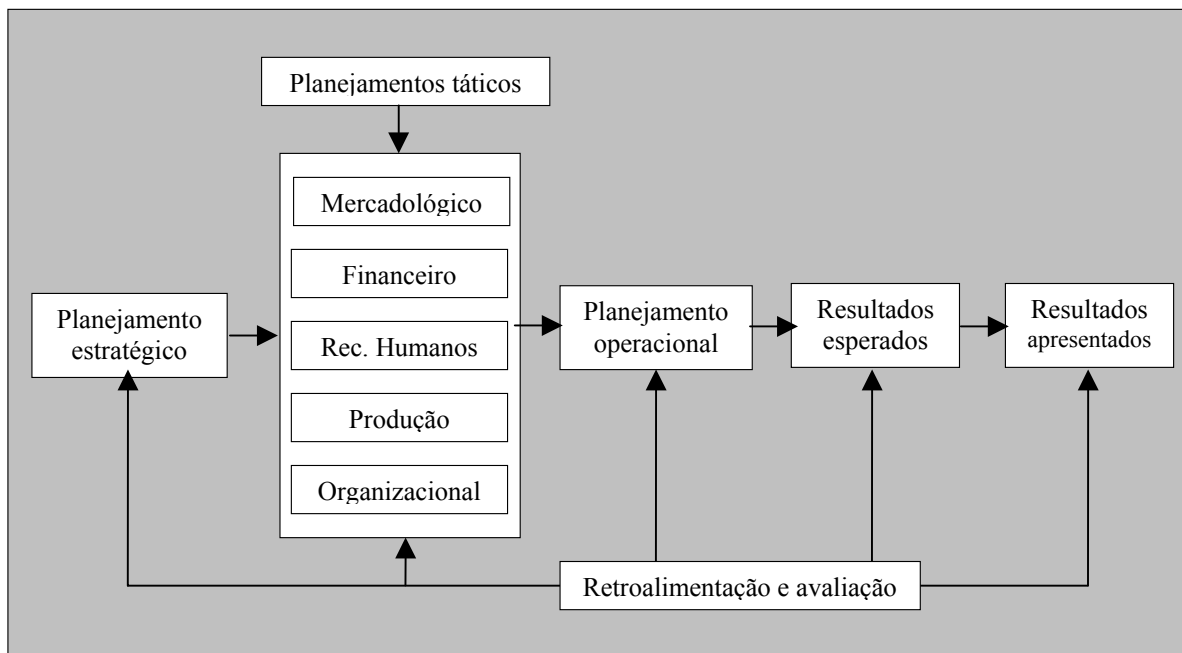


Figura 2.3 – Desenvolvimento de planos táticos. Adaptado de Oliveira (1999)

### 2.2.6 Planejamento operacional

O planejamento operacional é um planejamento realizado pelos integrantes do nível da base da empresa e é feito visando o curto prazo. Seu conteúdo é detalhado, específico e analítico e sua amplitude aborda cada tarefa ou operação.

O planejamento operacional preocupa-se com “o que” e “como” fazer. Chiavenato (2000a, p.184) prega que “refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional. Como está inserido na *lógica de sistema fechado*, o *planejamento operacional* está voltado para a *otimização e maximização* de resultados”. É um desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É um planejamento para o curto prazo e tem abrangência total, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

O planejamento operacional para Maximiano (2000b, p.248) “consiste em definir como realizar objetivos”. Os planos operacionais contêm objetivos específicos, atividades para realizá-los e recursos que devem ser mobilizados para sua realização. O ponto de partida para a realização dos objetivos operacionais é os objetivos estratégicos que descem em cadeia a partir do delineamento do planejamento estratégico. Para Oliveira (1999, p.46) o planejamento operacional “pode ser considerado como a formalização. Principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. No quadro a seguir, são apresentados de forma a relacionar-se os tipos aos níveis hierárquicos do planejamento, detalhando o planejamento operacional:



Quadro 2.2 – Tipos de planejamento

| TIPO                          |                         |                                    |                                  |                                   | NÍVEL       |
|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO      |                         |                                    |                                  |                                   | Estratégico |
| Planejamento mercadológico    | Planejamento financeiro | Planejamento de produção           | Planejamento de recursos humanos | Planejamento organizacional       | Tático      |
| Plano de preços e produtos    | Plano de Despesas       | Plano de capacidade de produção    | Plano de recrutamento e seleção  | Plano diretor de sistemas         | Operacional |
| Plano de promoção             | Plano de investimento   | Plano de controle de qualidade     | Plano de treinamento             | Plano de estrutura organizacional |             |
| Plano de vendas               | Plano de compras        | Plano de estoques                  | Plano de cargos e salários       | Plano de rotinas administrativas  |             |
| Plano de distribuição         | Plano de fluxo de caixa | Plano de utilização de mão-de-obra | Plano de promoções               | Plano de informações gerenciais   |             |
| Plano de pesquisas de mercado | Plano orçamentário      | Plano de expedição de produtos     | Plano de capacitação interna     | Plano de comunicações             |             |

Fonte: Oliveira (1999, p.44)

O planejamento operacional na atribuição de Bateman e Snell (1998, p.125) “identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras”. Essas tarefas podem ser: requisitos de recursos humanos, roteiros de entrega, lotes de produção. Os objetivos operacionais devem apoiar-se nos planos táticos e estratégicos da empresa.

Montana e Charnov (1998, p.101) estabelecem que planejamento operacional é o “planejamento do dia-a-dia, direciona cronogramas específicos e alvos mensuráveis”. Seus atributos podem ser afirmados orientando que tarefas precisam ser feitas para alcançar resultados declarados no plano tático. Variáveis específicas são incluídas neste plano, como previsão de mercado para cada produto ou orçamento para cada um deles; leva em conta previsões para o período, mudanças internas a serem feitas, produção, cronograma, responsáveis para cada um dos principais elementos.

O planejamento operacional tem um período de tempo mais curto que os planejamentos estratégico e tático, geralmente menos de um ano, podendo ser mensal, semanal ou diário.

### 2.2.7 Aspectos do planejamento estratégico

Vejam os alguns aspectos relativos a vantagens e desvantagens do emprego do planejamento estratégico pelas organizações.

#### a) Vantagens do planejamento estratégico

Por que os gerentes planejam? Há quatro fortes razões na concepção de Robbins (2000, p.117) pois “o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle”.

Para Certo e Peter (1993) uma organização pode obter muitos benefícios ao aplicar a administração estratégica de forma efetiva, principalmente aumentar a lucratividade e levar seus integrantes a se comprometerem com a realização das metas à longo prazo, como:

- “Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram;
- ajuda os administradores a serem (...) mais interessados na organização;
- alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças;
- identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados;
- permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades;
- minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;
- ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- coordena a execução de táticas que compõem o plano;
- permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;
- minimiza os recursos e o tempo (...) dedicados a corrigir erros de decisão;

- cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- permite ordenar as prioridades do cronograma do plano;
- dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação;
- encoraja o ‘pensamento positivo’ por parte do pessoal;
- estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades” (G. Greenley, *apud* Certo e Peter, 1993, p.12-3).

Pereira (2002) ressalta que o planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, permitindo a obtenção de melhores resultados operacionais; orienta e agiliza o processo decisório, possibilitando à organização manter maior interação com o ambiente; também aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum.

#### b) Desvantagens do planejamento estratégico

O planejamento estratégico para Robbins (2000) cria muita rigidez, dificulta a mudança em um ambiente turbulento, os sistemas não podem substituir a criatividade, leva as organizações bem-sucedidas a preocuparem-se com os fatores responsáveis por seu sucesso. Certo e Peter (1993) garantem que o emprego ineficiente da administração estratégica facilmente pode levar a certos problemas como baixa motivação dos funcionários para atingir as metas organizacionais e surpresas ambientais que podem mutilar a organização.

### 2.2.8 Elementos do planejamento estratégico

#### a) Negócio

A definição do negócio da empresa é importante porque seus integrantes passam a ter uma melhor compreensão da atuação dessa. A declaração de negócio da organização é explicar o âmbito de sua atuação.

Maximiano (2000a) relata que muitas empresas preferem usar a palavra negócio para definir sua missão. A idéia de negócio, para definir um ramo de atuação é mais prática, porém muitas empresas têm seu negócio tão óbvio que não precisa ser explicitado. O quadro a seguir mostra como poderá ser descrito o negócio da organização, sob o ponto de vista de uma visão míope ou de uma visão estratégica.

Quadro 2.3 – Negócio sob enfoque de duas visões

| Empresa                 | Negócio                             |                                  |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
|                         | Visão Míope<br>(Produto ou Serviço) | Visão Estratégica<br>(Benefício) |
| Xerox                   | Copiadoras                          | Automação de Escritório          |
| Mercedez Bens           | Veículos                            | Soluções de Transporte           |
| Estrela                 | Brinquedos                          | Alegria                          |
| Citibank                | Serviços Financeiros                | Soluções Financeiras             |
| Produtoras de Hollywood | Filmes                              | Diversão e Cultura               |
| Randon                  | Veículos e Implementos              | Soluções para o Transporte       |
| IBM                     | Computadores                        | Informação                       |
| Arisco                  | Temperos                            | Alimentos                        |
| SLC                     | Máquinas Agrícolas                  | Tecnologia para a Agricultura    |
| Avon                    | Cosméticos                          | Beleza                           |
| Kopenhagen              | Chocolate                           | Presentes                        |
| Telesp                  | Serviços Telefônicos                | Transporte de Informações        |
| Localiza                | Aluguel de carros                   | Solução em Transporte            |

Fonte: Vasconcellos & Pagnoncelli (1992)

#### b) Missão

Na descrição de Certo e Peter (1993, p.76), “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”, pois ela estabelece a sua meta geral. A missão organizacional é normalmente resumida e documentada em uma declaração ampla da diretriz organizacional, devendo conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. Estabelecer a missão organizacional formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização. Após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, deve-se formular uma missão organizacional apropriada, levando em conta que “decidir a respeito do negócio ou negócios a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e

outros assuntos fundamentais que irão guiar e caracterizar o negócio, tal como crescimento contínuo. Uma missão normalmente é duradoura e infinita” (p.10).

Alinhado a idéia de missão descrita por Certo e Peter (1993), Wright, Kroll e Parnell (2000) preconizam que a missão no nível empresarial é formulada em termos bastante genéricos e sustentam que “a missão da organização é definida de modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*” (p.93). Para tanto “é essencial que os *stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão” (p.92). E completam que “a missão de uma empresa deve desenvolver-se a partir do contexto da análise S.W.O.T.” (p.93). Wright, Kroll e Parnell (2000, p.95) afirmam que “uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”.

Na ótica de Fischmann e Almeida (1991, p.25) “missão é o papel que desempenha a organização”. Almeida (2001, p.15) atribui que “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. A missão é definida por Bateman e Snell (1998, p.126) como sendo “o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização”.

Uma missão organizacional no entendimento de Certo e Peter (1993, p.104) “deve ajudar a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos, indicar as áreas gerais de responsabilidade funcional e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais”. As informações que aparecem na declaração da missão variam bastante de uma organização para outra e os tópicos que incluem e que são tratados na declaração ou no material que a acompanha são: produtos ou serviços, marketing e tecnologia da companhia e os objetivos, filosofia, autoconceito e imagem da companhia.

- Produto ou serviço da companhia – esta informação identifica os bens e/ou serviços produzidos pela organização e oferecidos aos consumidores.

- Mercado – esta informação descreve quem são e onde estão os clientes da organização.
- Tecnologia – geralmente inclui tópicos como instrumentos, máquinas, materiais, técnicas e processos usados para produzir bens e serviços da organização. A discussão consiste em grande parte em uma ampla descrição de técnicas organizacionais de produção.
- Objetivos da companhia – os objetivos devem ser consistentes com as referências gerais aos objetivos da organização.
- Filosofia da companhia – é uma declaração que reflete as crenças e valores básicos que devem guiar os membros da organização na condução dos negócios. Aparecem como parte da declaração da missão ou no material que a acompanha.
- Autoconceito da companhia – é a visão ou a impressão que a companhia tem de si própria.
- Imagem pública – é a impressão que a companhia está tentando passar para o público da organização.

Certo e Peter (1993) listam alguns atributos para estabelecer e documentar uma missão organizacional e argumentam que ela leva a diversas coisas importantes:

- ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum;
- ajuda assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização;
- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Na compreensão de Chiavenato (2000a, p.49) “toda a organização foi criada para atender alguma finalidade: oferecer um produto ou serviço à sociedade. A missão representa essa finalidade ou incumbência. Em outros termos, a missão significa a própria razão de ser e de existir da organização e qual é o seu papel na sociedade”. As organizações estão discutindo constantemente a sua missão para orientar e estimular seus funcionários e para que esses possam saber qual a contribuição pessoal podem dar. A missão é um credo, através da declaração formal e escrita em que a organização desenvolve seus símbolos básicos e preserva

a sua identidade, ela trata da filosofia básica da organização. A missão orienta a organização como mostra a figura a seguir:

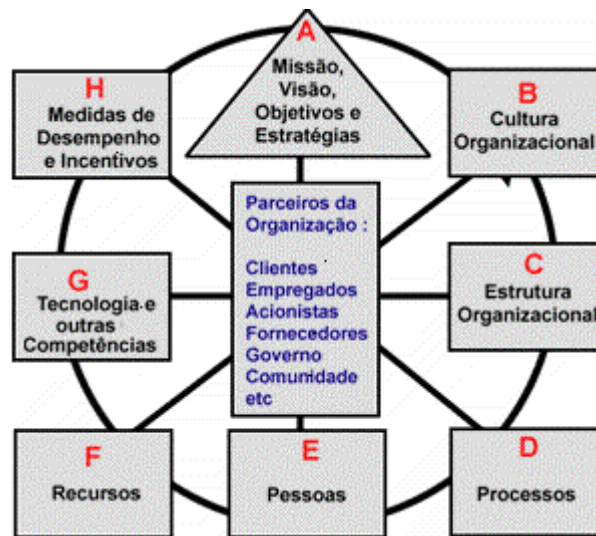


Figura 2.4 – Posição da missão na organização

Fonte: Chiavenato (2002)

Definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico no entender de Maximiano (2000a, p.412) porque ela “estabelece o propósito ou as razões para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes”. Para analisar e especificar a missão é preciso que se procure dar respostas às questões:

- “O que a organização está fazendo agora?
- Qual sua utilidade para os clientes?
- Em que negócio estamos?
- Quem são nossos clientes?
- Que necessidades estamos atendendo?
- Que papéis estamos cumprindo?” (Maximiano, 2000a, p.412-3).

Maximiano (2000a) menciona que muitas empresas não têm nem se preocupam em definir a missão e outras apenas sugerem. Por sua vez, Robbins (2000) aponta que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão.

### c) Visão

Conforme Lamounier (1995, p.74) “a visão é um sonho da organização”. Os objetivos são sonhos e por isso mesmo eles podem ser alcançados através de estratégias. A visão é descrita como um enunciado daquilo que a organização almeja para um futuro não definido. A autora estabelece ainda que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado para a organização” (p.74). Joel Barlzar (*apud* Lamounier, 1995, p.75) argumenta que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade.

A visão para Chiavenato (2000a, p.50), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”. O conceito de visão remete ao conceito de objetivos organizacionais. A visão refere-se a uma perspectiva relativa ao direcionamento que a empresa pretende se transformar (vide figura 2.4). “A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu *intento estratégico*” (Bateman e Snell, 1998, p.126).

Não é um mero sonho a visão proposta por Costa (2002, p.35), mas “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional e ser compartilhada com o corpo dirigente da organização, além de ser disseminada a todos os seus trabalhadores. A convicção e entusiasmo devem ser com referência à visão e enfatizados por todos os integrantes da organização.

### d) Objetivos

Um sentido agudo de propósito é necessário para o estabelecimento dos objetivos gerais, pois eles “representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.98). Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) “objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”. Almeida (2001) confirma que “objetivo é um ponto concreto que se quer atingir” mas em sua obra “Manual de Planejamento Estratégico” opta por chegar primeiro à estratégia para depois chegar aos objetivos.



Certo e Peter (1993) recomendam que somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular objetivos compatíveis uns com os outros e consistentes com a missão. Explicam que os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos e dentro de um intervalo de tempo definido. “Um *objetivo organizacional* é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (p.81). Aqui os autores se referem à meta como um objetivo a ser alcançado à longo prazo. Os objetivos refletem a missão organizacional e são importantes porque os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho. Os objetivos organizacionais devem ser: flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto prazo. Certo e Peter (1993, p.10) afirmam que os “objetivos têm escopos mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégica”.

Drucker (*apud* Certo e Peter, 1993) indica que uma organização deve planejar vários objetivos ao mesmo tempo ao invés de apenas um. Oito importantes áreas devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais:

- posição no mercado;
- inovação;
- produtividade;
- níveis de recursos;
- lucratividade;
- desempenho e desenvolvimento do administrador;
- desempenho e atitude do empregado;
- responsabilidade social.

Para Chiavenato (2000a, p.50) os objetivos de uma empresa “é uma situação desejada que ela pretende alcançar” (vide figura 2.4). São um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para a sua empresa. Os objetivos têm funções, como o autor destaca:

- indicam uma orientação que a empresa deve seguir e estabelecem linhas mestras para serem seguidas;
- constituem uma fonte de legitimidade que justifica as atividades de uma empresa;
- servem como padrões pelos quais a empresa pode ser avaliada;
- servem como unidade de medida para comparar sua produtividade.

Os objetivos gerais são para Tavares (2000, p.362) “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Os objetivos gerais abrangem a organização como um todo; sua estipulação é tarefa da alta administração. Os objetivos requerem uma dinâmica entre as dimensões externa e interna de uma organização contemplando: consumidores, cliente ou usuário, parcerias, comunidade e meio ambiente, inovação e aprendizagem, pessoas, finanças e produção.

As funções dos objetivos delineadas por Tavares (2000, p.364) “é posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade”.

Lamounier (1995, p.85) tipifica que “os objetivos como padrões de desempenho fixados pela empresa, são qualitativos. Quando quantitativos, são chamados metas”. Refere-se que objetivos e metas servem para:

- “fornecer às pessoas sentimento coletivo do papel que devem desempenhar;
- fornecer embasamento à tomada de decisão;
- fornecer elementos para ações corretivas de controle e acompanhamento” (p.85).

Os objetivos estratégicos de acordo com Bateman e Snell (1998, p.124) “constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização”. Os administradores estabelecem objetivos visando a eficácia e a eficiência, que incluem medidas como o retorno aos acionistas, lucratividade, quantidade e qualidade dos resultados e produtividade.

Conscientes dos objetivos, os funcionários se sentem parte de um todo no qual cada um precisa se empenhar com sua força de trabalho buscando um comprometimento profissional para atingir os objetivos da empresa (Carmo, 1999).

Segundo Tavares (2000) os objetivos específicos estão relacionados às áreas ou projetos específicos e são de responsabilidade das áreas respectivas. Não serão discutidos maiores detalhes sobre objetivos específicos neste trabalho por não ser seu foco principal.

#### e) Filosofias e princípios

Certo e Peter (1993, p.10) referem-se que para os administradores formularem a filosofia da empresa é necessário “estabelecer crenças, valores, atitudes e normas não escritas que contribuam para ‘forma como fazemos as coisas aqui’”.

Segundo Lamounier (1995, p.76) “toda empresa tem um conjunto de normas, enunciados e princípios que orientam sua atuação e o comportamento de seus membros”. A autora sugere que esses princípios são derivados dos usos e costumes das pessoas na organização. Por guardar estreita relação com a missão da empresa, os princípios servem de base para a determinação dos objetivos. As filosofias tornam tangíveis os componentes intangíveis da estrutura organizacional como sentimentos, relacionamentos, percepção e padrões de comportamento.

Willian Ouchi (*apud* Lamounier 1995, p.77) sentencia que “uma filosofia pode ajudar uma organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante. Também oferece eficiência ao planejamento e à coordenação entre pessoas que compartilham uma mesma cultura”.

Conforme Costa (2002), princípios são aqueles pontos que a empresa não está disposta a se desviar. Eles podem vir expresso em uma carta de princípios ou credo, declarando quais as crenças básicas da organização. Até um código de ética algumas organizações criam declarando o que é considerado aceitável.

#### f) Políticas

Afirmam Fischmann e Almeida (1991, p.25) que “políticas são regras de decisão repetitivas com base na estratégia estabelecida”.

De acordo com Maximiano (2000a, p.421) “as políticas são decisões programadas que orientam outras decisões, no dia-a-dia da administração”. As políticas coordenam as pessoas, atividades e decisões na organização. As políticas orientam os gerentes e funcionários em situações que exigem julgamento.

Políticas para Lamounier (1995, p.78) são um “conjunto de regras, normas de procedimentos, orientações, que influenciam a tomada de decisões e as ações subseqüentes”. As políticas devem ter como características a flexibilidade, a abrangência, a coordenação e a ética para que possam ser eficazes. As políticas devem ser coerentes com a filosofia, missão, objetivos e metas da organização. Para Certo e Peter (1993) os administradores devem decidir a respeito de planos de ação para guiar o desempenho de todas as principais atividades e levar a cabo a estratégia de acordo com a filosofia da companhia.

#### g) Valores

Costa (2002) ressalta que os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados. Diz ele que os valores apóiam-se nos princípios da organização.

#### h) Metas

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) “metas são valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo do tempo”. Almeida (2001, p.30) ressalta que “meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo em uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo”.

Lamounier (1995, p.85) classifica que os objetivos como padrões de desempenho fixados pela empresa quando quantitativos, são chamados de metas.

De acordo com Kotler (1998) a empresa pode desenvolver metas específicas de planejamento para um determinado período após ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno. Os objetivos devem ser transformados em metas mensuráveis para facilitar o planejamento.

### 2.2.9 Variáveis ambientais

A seguir serão descritas algumas variáveis referentes ao ambiente externo em que se situam as organizações, como mostra a figura 2.5, além de variáveis do ambiente interno:

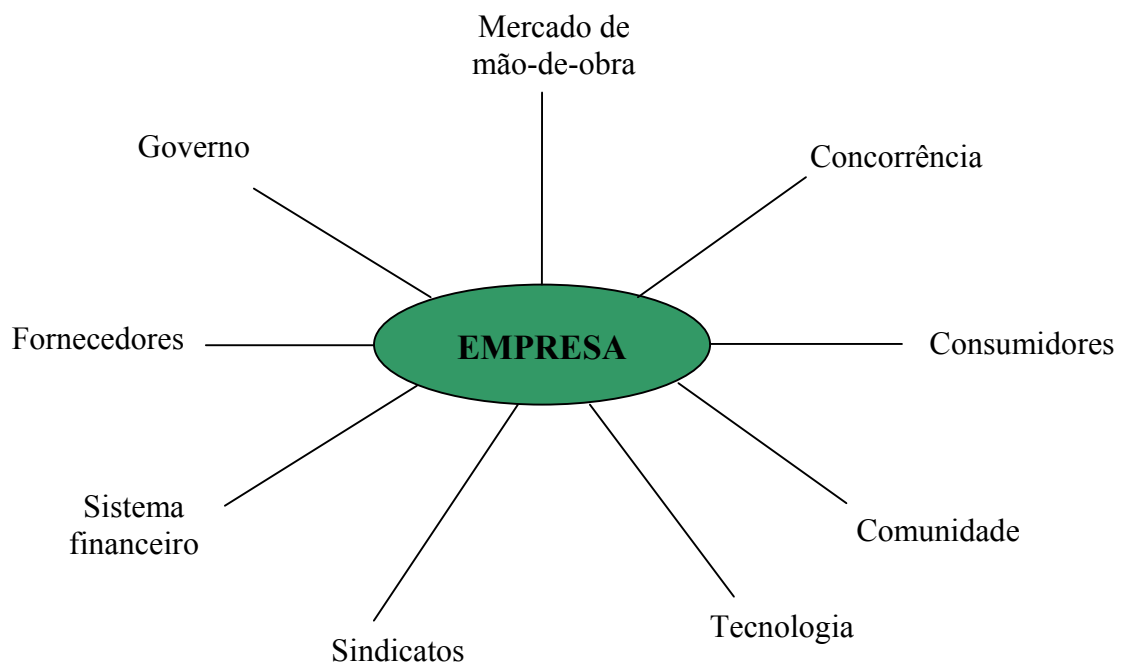


Figura 2.5 – Ambiente do sistema empresa. Adaptado de Oliveira (1999, p.53)

Oliveira (1999, p.53) define “ambiente como um conjunto de fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”.

### 1) Ambiente externo

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a administração estratégica envolve dois níveis de ambiente externo: o macroambiente e o setor industrial em que ela opera. Afirmam que “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais” (p.47) muito dinâmicas em que as mudanças constantes criam diversas oportunidades e ameaças para os administradores. As empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais. Nem mesmo as grandes organizações exercem controle sobre essas forças, por isso, é papel da administração estratégica criar caminhos para que a organização opere com eficácia capitalizando as oportunidades oferecidas, sendo necessário que os administradores identifiquem e analisem essas forças. No nível setorial, os autores baseiam-se na argumentação de Porter (1986) a respeito das cinco forças competitivas. Complementam que o sucesso da administração depende de um elo entre a empresa e o ambiente ao qual está inserida, por intermédio de atividades de análise ambiental.

Ambiente externo no entendimento de Bateman e Snell (1998, p.70) são “todas as forças relevantes além dos limites da empresa”. Esses autores referem-se que relevantes, nesse caso, são os fatores que os administradores devem prestar atenção para que a organização possa operar eficazmente e sobreviver. Muitos desses fatores são incontroláveis pela organização, mas nem por isso ela pode ficar desatenta para os seus efeitos; os administradores devem acompanhar e lidar sempre com esses acontecimentos.

Num nível mais geral situa-se o macroambiente descrito por (Wright, Kroll e Parnell, 2000) como arena de operação das organizações, definido por elementos gerais do ambiente externo que podem influenciar nas decisões estratégicas da empresa. Ainda no ambiente externo, porém num nível mais próximo de sua operação, está o ambiente competitivo moldado por Porter (1986).

A análise do ambiente externo para Bateman e Snell (1998) deverá ser feita após a definição de missão e visão, iniciando com um exame do setor de atuação e a seguir os públicos interessados; os públicos são as pessoas que afetam ou que são afetadas pela realização da missão, dos objetivos e das estratégias da organização.

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) “ambiente de uma organização é tudo aquilo que a influencia nos seus negócios e que esta não tem condições para alterá-lo”. Com referência à análise ambiental, sugerem que essa deve ser segmentada por unidade de negócio, visto as particularidades; as conclusões da análise devem ser fundamentadas por informações coletadas. Na análise ambiental, Almeida (2001, p.18) refere-se que “são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças”.

Montana e Charnov (1998) lembram que mudanças no ambiente social podem ter grande impacto na hora da tomada de decisão pela gerência, em face de mudanças relativas à força de trabalho que está ficando cada vez mais jovem e menos experiente, aliadas a um crescente número de mulheres que ingressam no mercado de trabalho. Maximiano (2000b, p.177) refere-se que “a atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nos objetivos e na mobilização de recursos”.

Segundo Chiavenato (2000a, p.71), “o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa; é tudo aquilo que está fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais”. O ambiente geral no qual a empresa está inserida “é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influencia difusamente todas as empresas” (p.74). As variáveis do ambiente geral no qual a empresa está inserida, para Chiavenato (2000a) são: variáveis tecnológicas, variáveis políticas, variáveis econômicas, variáveis legais, variáveis sociais, variáveis demográficas e variáveis ecológicas. O ambiente de tarefa para Chiavenato (2000a) é o ambiente específico que corresponde ao ambiente mais próximo da empresa e constitui-se de quatro setores principais: consumidores ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. A análise do ambiente geral ou de tarefa para esse autor deve ser feita através do diagnóstico sobre o que neles ocorrem.

O ambiente de uma organização “é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho” (Robbins, 2000, p.89). Na ótica desse autor, o caráter preciso de “nicho” que a empresa demarca para si é que faz a diferença no ambiente de cada organização; para monitorar o ambiente externo da empresa ele aponta quatro ferramentas para sondagem ambiental: inteligência competitiva, desenvolvimento de cenários, previsão e *benchmarking*.

Para Kotler (1998), uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (as mesmas descritas em Wright, Kroll e Parnell, 2000) e os atores microambientais: consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores que afetam sua capacidade de obtenção de lucro. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças para estabelecer um sistema de inteligência de marketing.

Devido às mudanças contínuas e muitas vezes repentinas que ocorrem no ambiente externo e que influenciam diretamente a organização, Bethlem (1998, p.159) afirma que “as empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança for apresentado”. O autor alerta que quanto melhor o sistema de monitoramento do ambiente, maior será a probabilidade de sucesso da empresa, mas como as decisões de hoje serão implementadas amanhã, é necessário fazer a previsão do que ocorrerá no amanhã.

Tavares (2000) concorda que a empresa sofre influência de uma série de fatores externos e lembra que a abertura do mercado brasileiro à economia está permitindo a entrada de produtos estrangeiros com menor custo, o que força as empresas nacionais a adequarem suas políticas de preço, melhorar a qualidade dos produtos e buscar parcerias com canais de distribuição e de fornecedores.

Os primeiros passos a serem dados pelas empresas ao se fazer uma análise externa são as tendências e descontinuidades (Costa, 2002). Com as mudanças cada vez mais rápidas no ambiente, “é preciso muito esforço para tentar entender ‘para onde sopram os ventos’ ou, melhor ainda, ‘para onde os ventos vão soprar’” (p.81). Referindo-se ao planejamento estratégico, afirma que “o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem seguidas pela organização” (p.81). As tendências são mudanças rápidas ou lentas no ambiente externo e de forma persistente e as descontinuidades são mudanças bruscas no ambiente da organização. Todavia ambas podem afetar positiva ou negativamente suas atividades. Essa é a nova maneira que sugere para analisar-se o ambiente, em contraposição a determinadas técnicas tradicionais. Ressalta que “o futuro não é mera extrapolação ou projeção do passado ou do presente. O futuro é o novo, o diferente, mais complexo, mais rico, cheio de ameaças, mas repleto de oportunidades para quem souber identificá-las e aproveitá-las adequadamente” (p.82).



### a) Globalização

A globalização para Boff (2000) é um processo iniciado há muito tempo e que ocasionou drásticas mudanças nos últimos dez anos, e que está mudando a face do globo terrestre e trazendo conseqüências de toda ordem.

“Globalização é o processo de integração mundial que se intensificou nos últimos anos. A globalização baseia-se na liberalização econômica e no abandono das barreiras tarifárias que protegem sua produção da concorrência estrangeira e se abrem ao fluxo internacional de bens, serviços e capitais. A revolução nas tecnologias da informação contribui decisivamente para essa abertura, proporcionando uma crescente homogeneização cultural, além de agilizar o comércio, o fluxo de investimentos e a atuação das organizações transnacionais” (Boff, 2000).

As fronteiras geográficas não podem mais isolar as empresas de pressões competitivas imprimidas por organizações de qualquer parte do nosso planeta. Boff (2000) descreve que alguns setores continuam obtendo bons resultados em função do vasto mercado a explorar, facilitando o intercâmbio social. Os blocos econômicos estabelecem relações econômicas privilegiadas entre si, aumentando seu poder de negociação e gerando imensa riqueza. A globalização financeira estimula o crescimento econômico porque viabiliza o financiamento veloz de projetos de investimento. A combinação de fatores cria a possibilidade inédita de captação rápida de gigantescos recursos. A fusão de empresas constituindo grandes blocos econômicos, o desmembramento ou a reestruturação de outras, agiliza o processo de produção de bens e serviços. A queda de fronteiras, que acompanha o processo da globalização também contribui para a diversificação do mercado de trabalho no interior dos grandes blocos econômicos, surgindo oportunidades de emprego em países vizinhos, e a procura por trabalhadores torna-se mais ágil com a utilização de novas tecnologias.

### b) Exclusão social

A exclusão vem se intensificando cada vez mais no mundo. Segundo Boff (2000) os efeitos da globalização geram resultados diretos sobre a exclusão das classes menos favorecidas. Esse lado da globalização deixa de ser positivo para um grandioso contingente

populacional. A abertura da economia ao capital externo leva as empresas a diminuir custos para sobreviver à concorrência. A liberalização incentiva à migração de fábricas para regiões onde a mão-de-obra é mais barata, o que vem eliminando postos de trabalho e contribuindo para a elevação do desemprego. A flexibilização e a redução da jornada de trabalho, o aumento do emprego informal e a progressiva participação das mulheres são algumas dessas tendências. Os menos qualificados sofrem inúmeras restrições. O desemprego entre jovens é um dos problemas crescentes do mercado de trabalho. O crescimento econômico acelerado e o aumento populacional sobre o meio ambiente são visíveis em todo o mundo, acarretando conseqüências diversas. Vários fatores, como poluição, desmatamento, erosão, uso de combustíveis fósseis para a produção de energia, geram grandes impactos sobre a qualidade de vida. Torna-se cada vez mais preocupante para Boff (2000) essa questão que “está gerando conseqüências desastrosas relacionadas com as relações de trabalho principalmente nos países em desenvolvimento, ocasionando o aumento das desigualdades sociais”.

“A falta de postos de trabalho é um dos principais desafios de governos de todo o mundo. A situação tem-se agravado nos últimos anos em razão das crises econômicas e dos períodos de recessão que afetam a economia global, aumentando o crescimento da pobreza e das desigualdades e elevando o grau de exclusão social. O número de desempregados provoca crises localizadas e temporárias. Essas desigualdades preocupam não só os organismos internacionais, mas a sociedade em geral. Os governos precisam estabelecer políticas públicas de proteção social com urgência e fazer alguma coisa no sentido de garantir os direitos de cidadania e proporcionar dignidade humana a ricos e pobres, superando as barreiras da globalização e do capitalismo. Ainda é tempo para refletir e tomar medidas eficazes antes que seja tarde demais” (Boff, 2000).

Ficam as perguntas: Há como reverter essa situação? O que se pode fazer para amenizar a crise da exclusão social? Quais as políticas a serem adotadas? Os responsáveis são apenas os governos? Como as empresas poderão contribuir ou gerar mais empregos?

### c) Aceleração da mudança

Não tem precedente a rapidez com que avança a mudança, causando impacto sobre as organizações. O crescimento de novos produtos, serviços e novas tecnologias que vão sendo trocadas pelas mais antigas geram mudanças no ambiente. As mudanças para Ansoff e McDonnell (1993, p.32), “tornam-se cada vez mais complexas, diferentes e descontínuas, em

relação à experiência anterior”. As conseqüências da aceleração da mudança dificultam de forma crescente para planejar uma resposta à surpresas que não poderiam ser antecipadas.

Alvin Toffler (*apud* Robbins, 2000) afirma que a história humana divide-se em “ondas”. A primeira onda foi da agricultura; até o fim do século XIX, todas as economias eram agrárias, época em que iniciou a segunda onda, da industrialização. A terceira onda, baseada na informação, chegou nos anos 70 do século passado. Essas ondas são consideradas como revoluções, em que determinados modelos são substituídos por novos. A terceira onda, por exemplo, elimina cargos de baixa qualificação ao passo que se abrem vagas para técnicos qualificados.

#### d) Ambiente competitivo na indústria

As organizações funcionam num ambiente competitivo próximo de si. Esse ambiente compreende organizações com as quais a empresa compete. O modelo de Porter (1986) de ambiente depende de cinco forças competitivas básicas que determinam o potencial de lucro final na indústria: concorrentes na indústria, fornecedores, compradores, entrantes potenciais e substitutos.

A respeito da meta da estratégia, Porter (1986) afirma:

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças” (Porter, 1986, p.22-3).

O modelo de Porter (1986) representado na figura 2.6 através das forças que dirigem a concorrência na indústria, é um método consagrado para analisar o ambiente competitivo a fim de adaptar a natureza da competição.

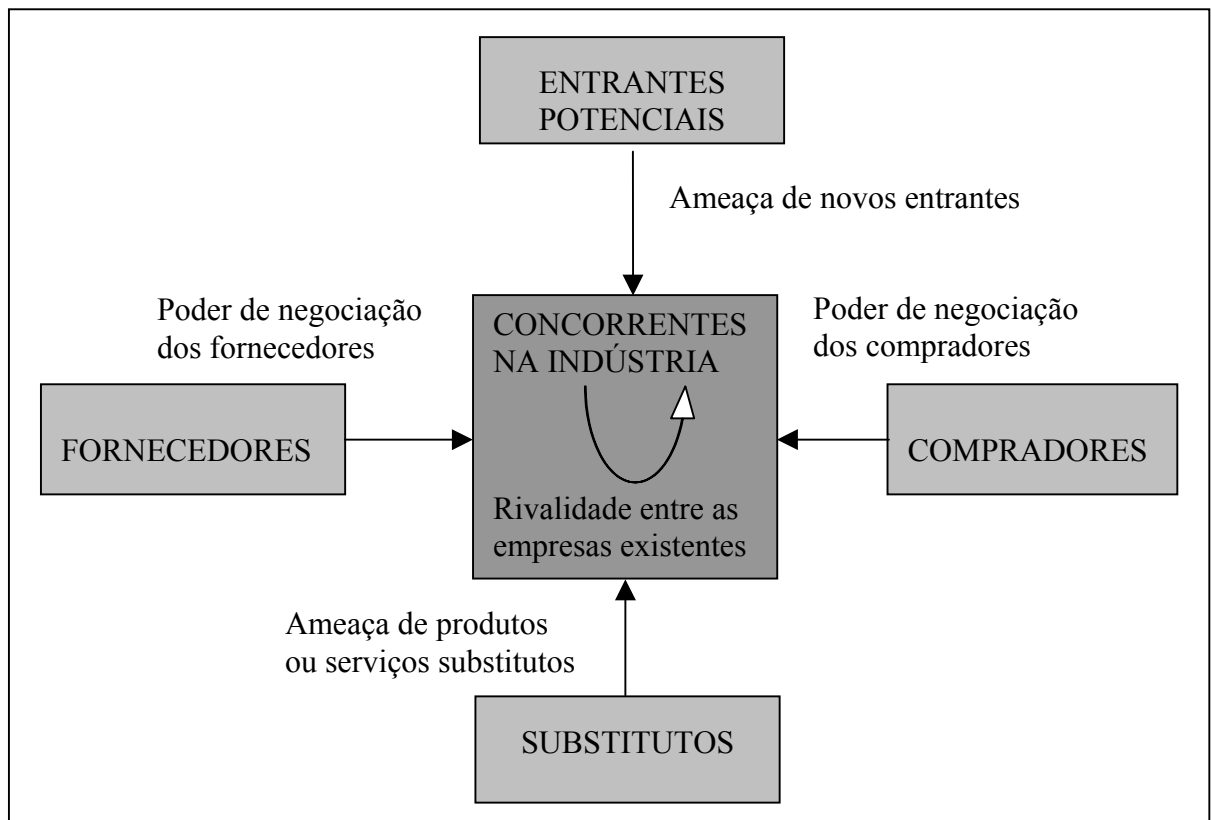


Figura 2.6 – Forças que dirigem a concorrência na indústria. Adaptado de Porter (1986)

### Concorrentes na indústria

A rivalidade entre os atuais concorrentes dentro de um setor gera a disputa de uns com os outros, conforme Porter (1986), principalmente pela concorrência de preços, introdução de novos produtos no mercado, publicidade e aumento das garantias aos clientes. A rivalidade é consequência de fatores estruturais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos, barreiras de saída elevadas.

Para Bateman e Snell (1998) as organizações devem identificar seus concorrentes, posteriormente analisar como eles competem e depois entender o que estão fazendo para aprimorar a própria estratégia. Stoner e Freeman (1992) vão mais além ao afirmar que para a empresa aumentar sua participação no mercado, ela deve descobrir maneiras de aumentar o próprio mercado ou de vencer seus competidores.

Campos (1998, p.23) adverte que a “sua empresa só sobreviverá à guerra comercial global se ela estiver entre as melhores do mundo”. E arremata que “sua empresa estará entre as melhores do mundo se a sua gerência estiver entre as melhores do mundo na sua especialidade”.

### Fornecedores

Os fornecedores exercem poder de negociação na indústria ao ameaçar a elevação dos preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos, na ênfase de Porter (1986). O que torna o fornecedor poderoso tende a refletir naquilo que torna o comprador poderoso. Um fornecedor torna-se poderoso quando: não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos, a indústria é um cliente importante para o fornecedor, o produto é importante para o comprador, o produto do fornecedor é diferenciado ou desenvolve custos de mudança, é mais concentrado que a indústria para a qual vende.

Para Bateman e Snell (1998) a escolha do fornecedor correto é decisão importante porque pode afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque.

### Compradores

Os compradores exercem poder de negociação na indústria ao forçar os preços para baixo, exigir melhor qualidade dos produtos ou atuar como elemento de competição entre empresas, segundo Porter (1986). O comprador torna-se poderoso quando: está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, os produtos que adquire é quantidade significativa em relação aos seus próprios custos ou compras, enfrenta poucos custos de mudança, consegue baixos lucros, o produto não é importante para a qualidade dos produtos do comprador, o comprador tem total informação.

Bateman e Snell (1998) salientam que é importante oferecer ao consumidor aquilo que ele necessita e como quer, da primeira vez. O consumidor nos dias de hoje é poderoso, contudo muitas empresas planejam seus produtos sem ouvi-lo e ainda mais, “esquecem os consumidores após a venda, para perdê-los, depois, aos concorrentes” (Kotler, 1998, p.27).

Albrecht (1995, p.5) afirma que “se os executivos quiserem lidar de forma eficaz com sua situação presente, precisarão se preparar para uma revolução no modelo de pensar. Essa revolução precisa começar pelo seu modo de pensar a respeito de clientes, qualidade e serviços.” E acrescenta: “As empresas centralizadas nos clientes vêem o cliente como ponto de partida, posto de escuta e árbitro final para tudo aquilo que fazem. Elas partem das necessidades e expectativas do cliente – os atributos que são desejados. Então desenvolvem e aperfeiçoam produtos ou serviços para satisfazê-las” (Albrecht, 1995, p.7). Está ficando impossível criar uma vantagem competitiva sustentável através de um produto tangível apenas. O pacote de valor para o cliente é a nova arma competitiva da empresa, na visão de Albrecht (1995, p.12) pois significa “uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido”.

### Entrantes potenciais

Segundo Porter (1986) a entrada de novas empresas na indústria gera competição com as empresas já estabelecidas. A ameaça causada pelas empresas entrantes é pelo fato de trazerem nova capacidade e desejo de ganharem uma parcela do mercado, podendo haver queda de preços ou elevação do custo dos participantes, e conseqüentemente reduzir a rentabilidade. Entretanto, a entrada de novas empresas na indústria depende das barreiras de entrada das empresas existentes, combinadas com a reação do novo concorrente ou a retaliação esperada da parte dos concorrentes existentes. Existem seis fontes principais de barreiras: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

### Substitutos

Os avanços tecnológicos geram o desenvolvimento de produtos dentre os quais são produtos substitutos aos produtos existentes no mercado; as empresas numa indústria competem com as empresas que fabricam esses produtos. Porter (1986) afirma que os produtos substitutos limitam o retorno potencial de uma indústria ao dizer que as empresas poderiam estabelecer com lucro.

## 2) Ambiente interno

O ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração. São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacionais (Certo e Peter, 1993). Geus (1998, p.15) ressalta que “mudanças contínuas, fundamentais, no mundo exterior – um turbulento meio ambiente de negócios – exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. Isto significa fazer mudanças fundamentais contínuas nas estruturas internas da empresa”. A análise interna feita na empresa é feita visando os pontos fortes e fracos das principais áreas a serem avaliadas. Bateman e Snell (1998, p.129) sugerem o seguinte:

### Quadro 2.4 – Análise de recursos internos

| <b>ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS DA EMPRESA OU INSTITUIÇÃO</b>  |
|---|
| <p><b>Análise financeira</b><br/>Examina pontos fortes e fracos financeiros por meio de demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial e demonstrativo de faturamento, e compara tendências históricas com projeções setoriais.</p>   |
| <p><b>Avaliação de recursos humanos</b><br/>Examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focaliza as atividades-chave de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas, compensação, promoção, avaliação da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos.</p> |
| <p><b>Auditoria de marketing</b><br/>Examina os pontos fortes e fracos das principais atividades de marketing e identifica mercados, segmentos de mercados-chave e a posição competitiva da organização em seus mercados-chave.</p>   |
| <p><b>Análise de produção e operações</b><br/>Examina os pontos fortes e fracos da fabricação, produção ou serviços da organização.</p>   |
| <p><b>Outras análises de recursos internos</b><br/>Examina, na medida da necessidade e da adequação, os pontos fortes e fracos de outras atividades organizacionais, como pesquisa e desenvolvimento, administração de sistemas de informação, engenharia e compras.</p>  |

Fonte: Bateman e Snell (1998)

De acordo com Montana e Charnov (1998, p.53) “o ambiente interno consiste nos fatores dentro de uma organização que constituem os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos”. Os recursos

organizacionais disponíveis são os recursos para a empresa conseguir alcançar os objetivos propostos. É tarefa da administração conseguir e gerenciar os recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz dentro da organização.

As boas estratégias corporativas e competitivas são construídas com base no conhecimento das forças e fraquezas da organização e “as estratégias também precisam ser construídas sobre os pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos” (Costa, 2002, p.110). Conforme Chiavenato (2000a) a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes as suas forças e as suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos empresariais disponíveis, (financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos); a estrutura organizacional e suas características; a tecnologia utilizada pela empresa; as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos. Para Kotler (1998) é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio a fim de aproveitar bem as oportunidades, destacando a importância de avaliar-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

#### a) Recursos humanos

Providenciar pessoal para a empresa é papel dos administradores, através do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal para ocupar posições no plano da organização. Certo e Peter (1993, p.11) recomendam que os gerentes devem “comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando planos da companhia”. Para Montana e Charnov (1998) a administração da empresa precisa encontrar os recursos humanos necessários, porém capazes de conduzir os negócios com eficácia, proporcionando clima favorável para a motivação e desempenho efetivo dos funcionários para atingir níveis aceitáveis de produtividade. Para o aproveitamento dos demais recursos da empresa, Wright, Kroll e Parnell (2000, p.91) referem-se a “uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários”. Robbins (2000) refere-se a formação de equipes de alto desempenho, pequenas, com conhecimento técnico, aptas a resolver problemas e tomar decisões e com habilidades



interpessoais para ouvir e resolver conflitos. E para Geus (1998) as empresas ricas em cérebros necessitam modernizar seus estilos gerenciais. O estilo orientado para ativos deve ser deixado para segunda instância, priorizando as capacidades intelectuais e “dirigir empresas com o intuito de otimizar as pessoas. As pessoas, nessas empresas, são portadoras do conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem competitiva” (p.5). Lawler III (2002) propõe seis princípios para a organização eficaz na empresa como mostra o quadro a seguir.

Quadro 2.5 – Princípios da organização eficaz

| <b>OS SEIS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO EFICAZ</b>   |
|---|
| 1. A maneira como uma empresa se organiza é, potencialmente, uma fonte importante de vantagens competitivas. Essas vantagens são mais fáceis de manter do que as que se conseguem com a ocupação de determinada posição no mercado ou com a utilização de determinada tecnologia. |
| 2. A participação de toda a força de trabalho é fundamental.  |
| 3. Todos os funcionários devem agregar valor às operações realizadas pela empresa.  |
| 4. A empresa precisa promover a horizontalidade dos processos.  |
| 5. A empresa deve se organizar de acordo com os produtos e os clientes.   |
| 6. Em todos os níveis da empresa, a liderança deve ser compartilhada.   |

Fonte: *From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation*, de Edward Lawler III (2002)

#### b) Recursos físicos

Os recursos físicos compõem-se de instalações prediais, equipamentos, locais de distribuição e estoques de matéria-prima. A localização geográfica de maneira estratégica é importante fator a ser considerado. Os recursos físicos a serem adquiridos e utilizados como ferramentas para assegurar a produtividade e gerar lucros deve ser avaliado periodicamente pela administração da empresa (Montana e Charnov, 1998).

#### c) Recursos financeiros

As organizações necessitam de recursos financeiros para assegurar sua sobrevivência e garantir o crescimento. O meio mais barato de patrocinar o crescimento é através dos lucros

retidos (fundos mantidos na organização e não pagos aos acionistas), porém às vezes não são suficientes para o que se planeja, havendo a necessidade de recorrer a outras fontes fora da organização: o capital de terceiros e o capital social.

Os registros contábeis dão ao administrador uma ferramenta para efetuar o controle organizacional (Montana e Charnov, 1998). O administrador deve “assegurar-se de que o negócio tenha o dinheiro e o crédito necessários ao capital de giro”, na argumentação de Certo e Peter (1993, p.11), para poder contar com os recursos humanos, tecnológicos e instalações físicas necessárias.

#### d) Recursos tecnológicos

Os recursos tecnológicos referem-se ao nível tecnológico empregado na empresa. Uma tecnologia de ponta não garante o sucesso da empresa, porém “os concorrentes que detêm uma tecnologia superior e sabem como utilizá-la possuem decididamente uma vantagem no mercado” (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.91).

#### e) Recursos organizacionais

Além dos recursos humanos e físicos, Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda incluem no ambiente interno das empresas, recursos organizacionais, que compreendem os sistemas e processos, suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras, produção, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle. Os recursos organizacionais trabalham juntos com os demais recursos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva, a qual refere-se a estratégias que não podem ser copiadas pelos concorrentes, resultando em altos retornos financeiros. Certo e Peter (1993, p.11) afirmam que “desenvolver programas e planos de atividades administrativas e de uso de recursos que, quando realizados de acordo com a estratégia, política, procedimentos e padrões estabelecidos, habilitarão as pessoas a alcançar objetivos particulares. Estas são fases do processo de planejamento global, no qual se inclui planejamento estratégico”.

### 2.2.10 Aspectos comportamentais

Determinadas qualidades são inerentes dos líderes, mas os gerentes devem buscar o aperfeiçoamento para orientar a organização e empregar racionalmente o planejamento estratégico. Alguns aspectos são fundamentais para o poder de negociação eficaz dos administradores nas organizações, tais como: comunicação, liderança, ética e moral, procedimentos e padrões, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional.

A comunicação é vital para todas as atividades da administração, seja em termos de comunicação formal ou informal, verbal ou não verbal. O processo de comunicação é complexo e depende muito da percepção das pessoas, além de saber ouvir e saber comunicar (Martinelli e Almeida, 1997). Quanto à comunicação na empresa, os administradores devem estabelecer clima de confiança e “fornecer fatos e valores para ajudar pessoas a seguir a estratégia, política, procedimentos e programas; manter a força de trabalho interna e externa atenta ao negócio; medir o desempenho global da companhia em relação aos planos e padrões estabelecidos” (Certo e Peter, 1993, p.11).

A liderança para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.244) “acontece no contexto de grupos voltados para metas” mas o alcance da meta é função tanto do líder como do grupo. A inteligência, o alto nível de energia e o carisma são características pessoais importantes de um líder e esse desempenha papel simbólico frente ao grupo. Referindo-se a pensamento estratégico Bennis (1996, p.104) afirma que “é necessário assumir riscos para tornar reais os resultados de uma estratégia”. E conhecer a si mesmo, Bennis (1996) sugere: você é seu melhor professor; aceite a responsabilidade; não culpe ninguém; você pode aprender o que quiser; o verdadeiro entendimento vem da reflexão sobre a experiência pessoal.

A ética para Junqueira (2002) é um instrumento que causa confiança, portanto, é geradora de novos negócios, pois significa: necessidade de obedecer a regras relativas à ocupação territorial, costumes e expectativas da comunidade, princípios de moralidade, políticas da organização, atender à necessidade de todos por um tratamento adequado e justo; entender como os produtos e serviços de uma organização e as ações de seus membros podem afetar seus empregados e a sociedade. Ética é o “estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto” (Ferreira, 1986, p.733). Moral

é o “conjunto de regras de conduta consideradas como válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupo ou pessoa determinada” (Ferreira, 1986, p.1158).

Para Campos (1998, p.10) “gerenciar é essencialmente atingir metas. Não existe gerenciamento sem metas (...) gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar (...) ou cumprir os padrões existentes. A padronização é o cerne do gerenciamento”. Todo gerente deve padronizar o trabalho repetitivo, crítico ou prioritário, pois quanto melhor for o gerenciamento da rotina, tanto mais tempo disponível terá para dedicar-se ao gerenciamento interfuncional. A rotina sendo padronizada, facilmente poderá ser delegada. Para Campos (1998, p.31) “o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho”. Certo e Peter (1993, p.11) sugerem “estabelecer medidas de desempenho que possibilitarão ao negócio atingir objetivos de longo prazo com sucesso” com referência ao estabelecimento de padrões.

A cultura organizacional tem um significado muito especial dentro de uma organização por afetar diretamente os seus integrantes, desde a direção até os funcionários menos qualificados. Morgan (1996, p.131) frisa que “focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem”. As organizações são mini-sociedades que têm seus padrões distintos de cultura e sub cultura e onde os líderes formais contribuem com valores e códigos de comportamento. Para destacar o tema, vale lembrar a afirmação de Albrecht (1995, p.2) para o “modo de pensar a respeito de clientes, serviços, liderança e gerência e da cultura das organizações, para construir a capacidade competitiva para conquistar clientes”. A formação da imagem da organização de acordo com Lima (1997, p.59) “além dos aspectos técnicos, racionais e culturais patentes que governam o comportamento humano na organização (...) fatores culturais latentes influenciam decisivamente as formas de percepção e de ação dos indivíduos dentro da empresa”. Para Robbins (2000) choques culturais podem ocorrer quando se misturam culturas diversas como no caso de fusões de empresas.

O desenvolvimento organizacional (D.O.) frente às mudanças ambientais cada vez mais rápidas requer preparação daqueles que fazem parte da organização, principalmente de seus gestores. O D.O. é para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.376) “uma abordagem planejada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupal e organizacional que acontece de modo

abrangente, a longo prazo e sob a orientação de um agente de mudança”. D.O. para Schein (*apud* Ferreira, 1997, p.76) “pode ser definido como um processo de mudança planejado, conduzido a partir do topo da hierarquia organizacional, que considera os aspectos técnicos e humanos da organização e utiliza consultores internos ou externos no planejamento e implementação das mudanças a serem feitas”. O envolvimento da mudança cultural pode resultar na construção de um time de executivos mais efetivo com o conseqüente favorecimento do relacionamento intergrupar, orientando para objetivos que podem ser alcançados melhorando a tomada de decisões. De acordo com Malschitzky (2000) para haver o envolvimento efetivo no planejamento estratégico, é necessário que a estrutura organizacional esteja voltada para o aprendizado e que as pessoas precisam adquirir e transferir conhecimentos com objetivo de gerar vantagem competitiva. Para Senge (1998, p.176) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”.

### **2.3 Estratégia empresarial**

A palavra estratégia existe há muito tempo. Muitas áreas de estudo utilizam esta palavra e muitos executivos a têm como o ponto mais alto de suas atividades. Mas o que é exatamente estratégia? Há muitas definições para estratégia, como as que serão aqui discutidas.

Drucker (*apud* Ansoff e McDonnell, 1993, p.17) preconiza que “a atividade estratégica garante que a empresa ‘faça a coisa certa’, enquanto a atividade operacional permite que ‘a coisa seja bem feita’”. Segundo Ansoff (1993) as organizações devem observar as ameaças e oportunidades do meio ambiente, bem como analisar seus pontos fracos e fortes, de forma a tentar diminuir o chamado *gap* de planejamento. Após localizar o negócio-núcleo, indicando-lhe sua postura competitiva, em termos de diferenciação ou enfoque, a questão é indicar quais estratégias estarão disponíveis para elaborar o negócio-núcleo.

Para Graeml (2000, p.141) o povo e a sociedade civil organizada têm demonstrado que existem soluções simples, econômicas e eficientes, porém isoladas, e que a eficácia das estratégias ainda depende em grande parte da participação dos governos de forma direta e indireta.

### 2.3.1 Conceitos sobre estratégia

Na ótica de Almeida (2001, p.21) “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade”. Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2001, p.24) reconhece que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa”. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Os autores encaram a estratégia de três pontos de vantagem: formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Estratégia para Certo e Peter (1993, p.17) “é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais.

### 2.3.2 Estratégias competitivas genéricas de Porter

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. Porter (1986) descreve a estratégia competitiva, como ações ofensivas ou defensivas a fim de criar uma posição na indústria contra as forças competitivas e com o propósito de obter um melhor retorno sobre o investimento. Entretanto, desloca a atenção para três estratégias genéricas que podem ser usadas para superar os concorrentes ao enfrentar as cinco forças competitivas, melhorando sua posição à longo prazo. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

### 2.3.3 Estratégias genéricas de Mintzberg

Mintzberg (1991) ordena as famílias de estratégias mais representativas das organizações em geral, e que estão apresentadas numa ordem hierárquica lógica. Elas se dividem em cinco grupos: a posição do negócio essencial – são tantos os fatores que intervêm na identificação de uma indústria que se torna difícil estabelecer uma classificação genérica; um dos fatores pode ser o câmbio arbitrado pelas fronteiras das indústrias; b) a diferenciação

do negócio essencial – uma vez localizado o círculo do negócio essencial, o próximo passo é ampliá-lo a fim de distinguir as características que vão permitir à organização obter vantagem competitiva e com ela sobreviver em seu próprio contexto; cita as estratégias genéricas de Porter (1986) como um referencial para a diferenciação do negócio; a diferenciação do negócio poderá ser através da diferenciação dos produtos ou serviços em relação aos de seus competidores, assim como: preço, imagem, qualidade, alcance, fabricação sob encomenda, bem como estratégias de apoio à diferenciação; c) a elaboração do negócio essencial – a elaboração do negócio essencial poderá ser através do desenrolar de novos segmentos, novos mercados, novas áreas geográficas, promover o mesmo produto com maior vigor no mercado; cita as estratégias de Ansoff: penetração, desenvolvimento do mercado, expansão geográfica e desenvolvimento do produto; d) a ampliação do negócio essencial – poderá ocorrer através do crescimento horizontal como do crescimento vertical, através da: cadeia de introdução de produto, diversificação, entrada e controle, estratégias combinadas de integração-diversificação, ou estratégias de retirada; e) a reconsideração do negócio essencial – a reconsideração do negócio essencial é: a redefinição do negócio, a recombinação do negócio ou estratégias de reposição do negócio essencial.

#### 2.3.4 Estratégias, por Andrews, Donaldson, Miles e Snow

O conceito de estratégia corporativa descrito por Andrews (1990) apresenta algumas premissas fundamentais para a formulação de estratégias, destacando-se: a clara distinção entre a formulação e a implantação da estratégia; a crença de que a estratégia deve ser explícita; a noção de que a estrutura deve seguir a estratégia; que a estratégia deriva-se da liderança formal da organização. Dentro de uma organização, a estratégia corporativa é um padrão ou modelo de decisões que determina seus objetivos, metas e propósitos, produz as principais políticas e planos para o alcance dessas metas, define a esfera de negócios a que aspira uma organização, estabelece a classe de organização econômica e humana que pretende ser. Para Andrews (1990) a estratégia corporativa é um processo organizacional inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa. A formulação da estratégia inclui a identificação de oportunidades e ameaças existentes no meio ambiente em que a organização está inserida, bem como atribui uma estimativa de risco a cada uma das opções discerníveis. A natureza do meio ambiente inclui tecnologia, ecologia, economia, indústria, sociedade, política. Os pontos fortes e os pontos fracos da organização, juntamente com os recursos

disponíveis também devem ser levados em conta para a elaboração da estratégia. A organização deve potencializar suas forças e minimizar as fraquezas.

Donaldson (1999) apresenta os contornos da teoria contingencial da estrutura organizacional, mostrando como a pesquisa evoluiu ao longo do tempo. A teoria da contingência esclarece que não existe uma estrutura ideal para todas as organizações e que a variação estrutural dependerá de vários fatores denominados contingenciais, tais como: estratégia, tamanho da organização, incertezas com relação às tarefas e tecnologia. As características organizacionais refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida e que para tornar-se efetiva é necessário adequar-se a esse meio. O modelo teórico da contingência apresentado por Donaldson (1999) é sobre o modo como a estrutura organizacional muda à medida que as contingências mudam devido ao crescimento.

Miles e Snow (1978) abordam a complexidade do processo de adaptação estratégica, buscando sua compreensão nos padrões de comportamento das organizações; sugerem algumas respostas para diversas perguntas e mostram a importância de se analisar a organização sob a ótica orgânica, em vez da mecânica. No processo de adaptação organizacional os autores ressaltam que a adaptação é o tópico de maior interesse gerencial e estaria recebendo apenas um limitado tratamento teórico. Muito embora a adaptação organizacional seja um complexo e dinâmico processo ela pode ser amplamente conceituada como um ciclo de ajustamentos potenciais requerendo a simultânea solução de três maiores problemas: empreendedorismo, engenharia e administrativo. Os tipos de adaptações organizacional, cada uma com sua própria estratégia adaptativa por eles apresentada, são: a) defensoras – estreito domínio produto/mercado; os executivos são especializados na sua área de operação e dão atenção ao crescimento da eficiência das operações existentes; b) prospectivas – são criadoras de mudança e seus competidores são obrigados a reagir quase continuamente, pesquisam oportunidades no mercado e regularmente experimentam tendências ambientais emergentes; c) analíticas - operam em dois tipos de produto/mercado (um estável e outro variável); na área mais turbulenta, os administradores acompanham os competidores; d) reativas – os executivos freqüentemente percebem mudanças e incertezas no ambiente organizacional; carece de consistente relacionamento estratégia/estrutura e raramente fazem ajustes até que sejam forçadas a fazê-los pelas pressões ambientais.



### 2.3.5 Escolas de pensamento sobre formulação de estratégias

As dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), representam pontos de vista de diferentes ângulos focalizando aspectos distintos do processo de formulação de estratégia, como mostra o quadro 2.8. Cada escola apresenta uma perspectiva, de forma a complementar o que as outras escolas deixaram de apresentar dentro de um limite e de um certo espaço de tempo.

Quadro 2.6 – As escolas e seus enfoques

| Escola                   | Enfoque  |
|--------------------------|--|
| Escola do Design         | Formulação de estratégia como um processo de concepção     |
| Escola do Planejamento   | Formulação de estratégia como um processo formal           |
| Escola do Posicionamento | Formulação de estratégia como um processo analítico        |
| Escola Empreendedora     | Formulação de estratégia como um processo visionário       |
| Escola Cognitiva         | Formulação de estratégia como um processo mental           |
| Escola de Aprendizado    | Formulação de estratégia como um processo emergente        |
| Escola do Poder          | Formulação de estratégia como um processo de negociação    |
| Escola Cultural          | Formulação de estratégia como um processo coletivo         |
| Escola Ambiental         | Formulação de estratégia como um processo reativo          |
| Escola de Configuração   | Formulação de estratégia como um processo de transformação |

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.14), a escola do design “focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal”; nos anos 60 apresentou a base para a construção das outras duas escolas. A escola do planejamento, desenvolvida paralelamente com a anterior, teve seu auge nos anos 70 do século passado, focaliza a “formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático” (14); nos anos 80 do último século essa escola perdeu espaço para a escola de posicionamento, a qual mais preocupada com o conteúdo das estratégias, “focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado” (14). As seis escolas seguintes são de natureza descritiva, “consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias” (preocupadas com a descrição em como as estratégias são formuladas). A escola empreendedora associa “estratégia com espírito empreendedor” (14) e, por conseguinte

descreve “o processo em termos da criação da visão pelo grande líder” (14), daí sua formulação pode originar-se de apenas um indivíduo. A escola cognitiva “busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista” (14). As quatro escolas seguintes procuraram “abrir o processo de formulação estratégica além do indivíduo, para outras forças e outros agentes” (14). Para a escola de aprendizado, “a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta” (14). A escola do poder “trata a formulação da estratégia como um processo de negociação” (14), tanto por grupos dentro de uma organização como pelas organizações ao confrontarem o ambiente externo. A escola cultural considera a formulação de estratégia de forma “enraizada na cultura da organização” (14), assim sendo, “ela vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo” (15). A escola ambiental considera “que a formulação de estratégias é um processo reativo” (15) no qual a iniciativa está no contexto externo da organização, e assim procura “compreender as pressões impostas sobre as organizações” (15). Por último, descrevem que a escola de configuração procura combinar as escolas anteriores em busca da integração de várias partes em torno de um todo maior, ou seja, “o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos” (15), em estágios distintos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22), pode-se funcionar melhor quando ao conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo, pois “este é o papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-los, ao invés de debater quais mercados são os melhores”.

### 2.3.6 Estratégia para Quinn

Estratégia para Quinn (1991) é o modelo ou plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ação num todo sinérgico. Uma estratégia bem formulada apóia o líder e distribui os recursos da organização numa postura única e viável, baseada nas competências e deficiências internas relativas, na antecipação de alterações do meio-ambiente e nas mudanças contingenciadoras dos concorrentes. As estratégias devem ser previamente testadas. Em organizações complexas, é importante haver procedimentos sistemáticos para testar cada elemento da estrutura estratégica e verificar a total coesão entre as estratégias que se suportam mutuamente e entre seus elementos.

### 2.3.7 Cinco Ps para estratégia

Mintzberg (1991) descreveu conceituou estratégia utilizando cinco Ps, como o descrito a seguir: a) estratégia como um Plano – pode ser uma direção ou um caminho para ir de um lugar até outro; é o resultado de um processo de planejamento da empresa, cuja finalidade é atingir objetivos específico; esse processo resulta em um curso de ação que dá origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa; estratégia como um plano é olhar para frente, para o futuro, para onde se pretende estar; b) estratégia como um Padrão – pode ser definida como um padrão de comportamento que se forma a partir das inúmeras decisões que a organização toma ao longo do tempo, na sua interação com o ambiente; estratégia como um padrão é olhar o comportamento passado; c) estratégia como uma Posição – é identificada como uma força mediadora entre a organização e o meio ambiente, entre os aspectos internos e externos à organização; é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados; é a criação de uma posição única e geradora de valor e implica um conjunto particular de atividades; d) estratégia como Perspectiva – é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções e ações; é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e) estratégia como um truque – pode ser uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução da ameaça propriamente dita; trata-se de um truque. Mintzberg (1991) diz que estratégias são abstrações da realidade nas mentes das pessoas, estando sujeitas a distorcer e tratar inadequadamente alguns estímulos, por isso, não podem limitar-se a uma única definição, ainda mais que a estratégia como plano ou padrão pode ser compatível com a estratégia entendida como posição ou perspectiva.

### 2.3.8 A criação artesanal da estratégia

A imagem da criação artesanal da estratégia para Mintzberg (1987) é a que melhor representa o processo de elaboração de uma estratégia eficaz. Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas. Ao descrever a criação artesanal da estratégia Mintzberg (1987) diz que da mesma forma que um escultor tem que gerenciar sua arte, os gerentes também têm que criar artesanalmente suas estratégias. Como o escultor, os gerentes situam-se entre um

passado de capacidades empresariais e um futuro de oportunidades de mercado e caso sejam artífices de verdade, levam para seu trabalho um conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. Estratégia está definida como algum tipo de plano e um guia claro utilizado como referência para comportamentos futuros. Deve haver coerência com comportamentos passados – um padrão em ação ao longo do tempo.

### 2.3.9 Três modos de elaboração de estratégias

Mintzberg (1973) descreve três modos para a elaboração de estratégias: empreendedor, adaptativo e de planejamento, como mostra a figura 2.7.

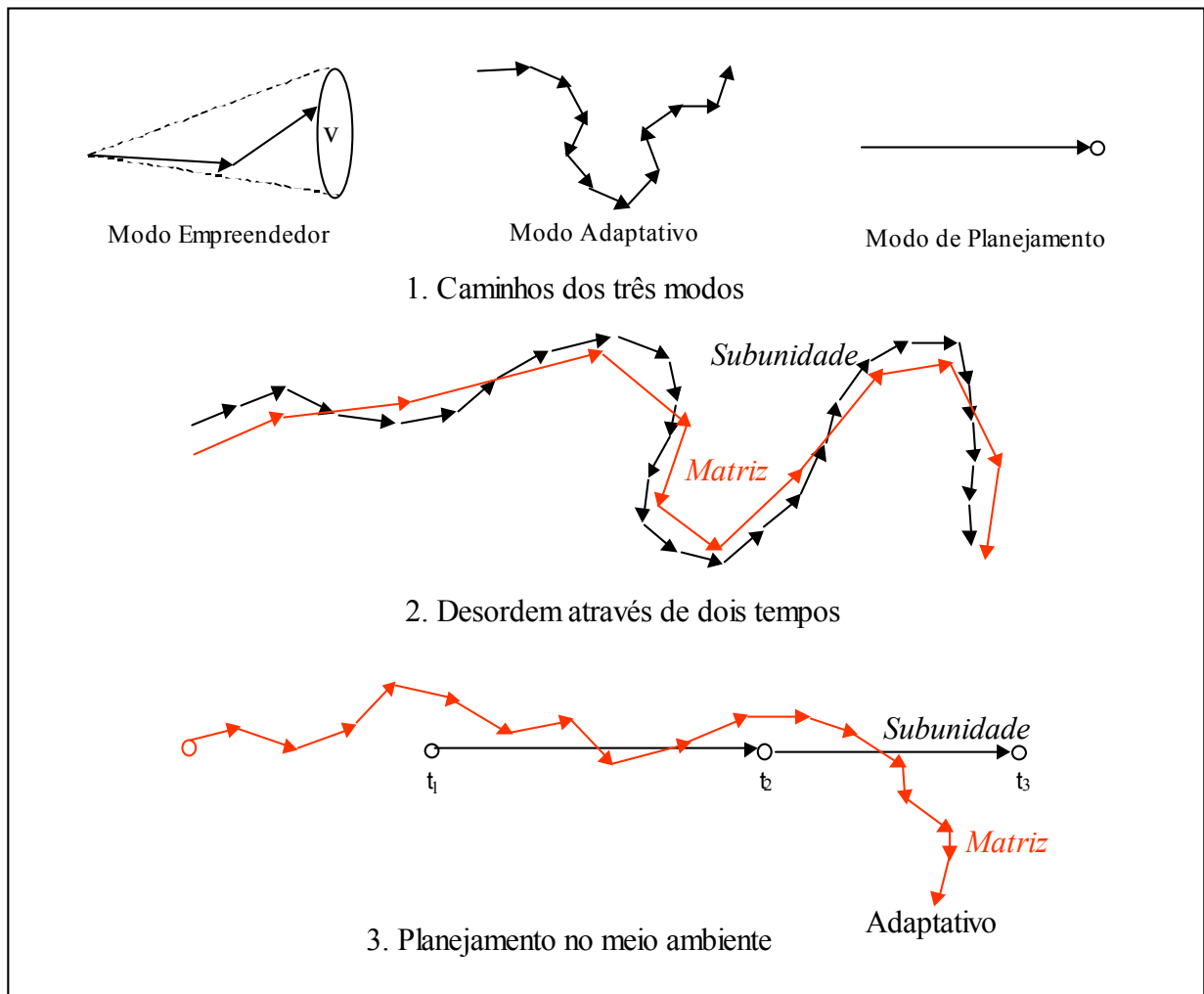


Figura 2.7 – Caminhos em três modos. Adaptado de Mintzberg (1973)

No modo empreendedor descrito por Mintzberg (1973) a elaboração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. Na organização empreendedora, o poder é centralizado nas mãos do presidente. A personalidade empreendedora é mais forte que a personalidade da autoridade. A elaboração de estratégias no modo empresarial é caracterizada por grandes saltos para frente face à incerteza. A estratégia move-se para frente na organização empreendedora, pela tomada de decisão ousada. O presidente investiga e prospera em condições de incerteza, onde sua organização pode obter ganho significativo. Formado por homens seguros, pragmáticos, direcionados desde a infância por uma poderosa necessidade de ascensão e independência. Muitos escritores sobre administração enxergam o modo empreendedor de elaboração de estratégias não somente em termos da criação de novas empresas, mas em termos de empresas já existentes e novas.

O modo adaptativo apresentado por Mintzberg (1973) refere-se à elaboração adaptativa de políticas aceita como dado um poderoso *status quo* e a falta de objetivos claros. Suas decisões são basicamente remediais por natureza, e ele se procede em pequenos passos, movendo-se sempre próximo de determinado *status quo*. Nessa maneira, o elaborador de políticas chega a um acordo com seu complexo meio ambiente. Metas claras não existem na organização adaptativa; a elaboração de estratégias reflete uma divisão de poder entre os membros de uma complexa coalizão. É caracterizado pela solução reativa para problemas existentes. A organização adaptativa toma suas decisões em passos seriais, incrementais. Decisões desconexas são características da organização adaptativa.

No modo de planejamento Russel Ackoff (*apud* Mintzberg, 1973) observa-se três características principais: a) o planejamento é algo que se faz antes de se realizar qualquer ação, ou seja, é uma tomada de decisão antecipada; b) o planejamento é requerido quando o estado futuro que se deseja envolve um leque de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões; c) o planejamento é um processo que é direcionado para produzir um ou mais estados futuros desejados e que não são esperados ocorrer a menos que algo seja feito.

Para a determinação do modo eficaz Mintzberg (1973) propõe: o modo empreendedor requer que a autoridade para determinar a estratégia seja um indivíduo poderoso; o meio ambiente deve ser produtivo, a organização orientada no sentido do crescimento, a estratégia capaz de se deslocar de modo ousado à mercê dos caprichos do empreendedor; claramente, tais condições são mais típicas de organizações pequenas. Usar o modo adaptativo sugere que

a organização enfrente um meio ambiente complexo e com rápidas mudanças e uma coalizão dividida de forças influenciadas; as metas não podem ser definidas e também nem quantificadas. No modo de planejamento, uma organização deve ser grande o suficiente para proporcionar os custos da análise formal; deve ter metas que sejam operacionais e enfrentar um meio ambiente que seja razoavelmente previsível e estável; este último ponto inevitavelmente leva ao comentário de que o planejamento é mais necessário quando o meio ambiente é difícil de entender; isto pode ser verdade, mas os custos de se analisar um meio ambiente complexo podem ser proibitivos e os resultados deixam de ser encorajadores.

### 2.3.10 Quatro estilos de desenvolvimento de estratégia

Para Idenburg (1993) há duas dimensões fundamentais em desenvolvimento de estratégia, orientação de meta (o que) e orientação de processo (como). Essas duas dimensões, observadas de forma matricial, resultam em quatro visões do processo de desenvolvimento de estratégia: a) planejamento racional – o desenvolvimento de estratégia está relacionado ao desenvolvimento e formulação de objetivos atingíveis e um time de administração estuda as alternativas e seleciona a rota para os atingir; b) planejamento como um processo de aprendizagem dirigido – no processo de aprendizagem pode-se reconhecer que é difícil ou impossível prever o futuro do ambiente externo e interno e que as organizações vivem em uma situação de competitividade na qual o fator tempo é freqüentemente importante; c) incrementalismo lógico – o processo de desenvolvimento de estratégia próspero tem elementos de orientação de meta e de processo, o qual se desenvolve em fases, e cada fase é construída a partir da fase antecedente; d) estratégia emergente – nesse tipo de estratégia perde-se a orientação de meta e de processo e assim não é possível desenvolver uma perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos num ambiente imprevisível; é necessário reagir com flexibilidade, oportunidade, crescimento imprevisível e muita determinação.

### 2.3.11 A competência essencial da corporação

Competência essencial da organização, segundo Prahalad e Hamel (1990) é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes. A competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo

comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, são as portas para as oportunidades futuras. O que impulsiona o processo de desenvolvimento de competências é o desejo de liderança mundial na provisão de um benefício fundamental ao cliente. As competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos. Um líder em uma competência essencial possui uma opção de participação em uma gama de produtos finais baseados nessa competência. A conexão tangível entre competências essenciais identificadas e produtos finais são o que se chama de produtos essenciais. Os produtos essenciais são os componentes que contribuem para o valor dos produtos finais.

### 2.3.12 Voltando à estratégia

Segundo Ohmae (1988) a estratégia representa a atenção total às necessidades dos clientes existentes ou potenciais, a análise das possibilidades reais da empresa em atendê-las, o repensar sobre o que são e o que fazem os produtos, bem como as formas da organização se estruturar para a criação, fabricação e venda desses produtos. Voltar à estratégia e rever o aspecto da competição e responder da mesma maneira e de forma específica ao que os concorrentes fazem, podem ser estratégias apropriadas, mas são demasiadamente reativas. Colocar as novas necessidades dos clientes nos produtos existentes é uma boa estratégia mas não é a melhor, mas sim se antecipar à necessidade de determinado produto, o que significa criar novo valor para o cliente. Outra face da estratégia é a de evitar a competição, pois a estratégia mais inteligente é aquela que permite atingir seus objetivos sem necessidade de lutar. Retornar à estratégia, segundo Ohmae (1988) significa recuperar a sua essência, perdida com o excesso de preocupação com a concorrência; constitui a verdadeira base do gerenciamento. É necessário conhecer de perto as necessidades do cliente e pensar sobre o produto que criará valor para ele. A opção de simplesmente correr atrás de vantagens competitivas pode parecer mais simples, porém, ela trás consigo outra opção, perigosa, e talvez despercebida: a empresa passa a atuar nos limites determinados pela concorrência. Assim, dificilmente será percebida uma nova oportunidade de mercado, que poderia alavancar receitas. O confronto entre as estratégias competitivas e de criação de valor para o cliente traz consigo uma dinâmica que poderá ser benéfica para a empresa.

### 2.3.13 Poder de encaixe

A falta de estratégia é a razão para a crise nas empresas de acordo com Porter (2002). Ele sugere encaixar as atividades da empresa e distinguir-se da concorrência. As empresas estão cada vez mais produtivas e eficazes, por isso dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços, pois há imensas oportunidades. Isso reflete uma grave crise de estratégia, perda de vista na última década. O problema começa pela meta. Só existe uma meta fiável para orientar a estratégia de uma empresa: retorno elevado, acima da média do seu setor. Por exemplo, se tudo o que se deseja é dimensão, há muitas formas de se conseguir: é só fazer certas transações e comprar algumas empresas. Se o que se quer é crescer depressa, basta reduzir o preço do produto pela metade. O difícil é tornar-se grande ou crescer rapidamente com alto nível de lucro. É isso que requer escolhas estratégicas. De outra forma, vagueia-se por toda a espécie de caminhos. Muitas empresas já assumiram a meta do retorno elevado, um avanço notável na prática da gestão. Isso significa que estão preparadas para emagrecer o seu negócio em nome do lucro. Ao mesmo tempo, em várias outras situações a sensação é que tais coisas já não interessam. Existe até uma linha de pensamento radical segundo a qual ninguém precisa de estratégia, bastando ser ágil, rápido e eficiente e tudo se resolve. Porém, quando se analisam os dados vê-se que eles derrubam esse argumento. Empresas com bom posicionamento mantêm um desempenho coerente durante longos períodos. Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como se posicionar no seu setor, ou seja, sem ter uma estratégia.

Começar por analisar o negócio para Porter (2002) é o ponto de partida para refletir sobre estratégia e a sua capacidade de ser superior é aumentar os lucros. Sabe-se que há duas maneiras de se conseguir: cobrando um preço maior que a concorrência ou produzindo a um custo menor. Tanto para cobrar um preço mais elevado como para conseguir um custo menor, há duas abordagens: a primeira, chamada de eficácia operacional, consiste em aperfeiçoar as melhores práticas do mercado; programas de qualidade e *benchmarking* são ideais para isso, mas não são estratégias. Fazer bem as coisas que são boas para todos é somente um pressuposto. Têm-se de ir mais além na segunda abordagem. Precisa-se criar uma posição única para o negócio, uma maneira de competir pela qual se diferencia, isto é que é estratégia. O que se constata hoje é que muitas empresas param na primeira abordagem e as coisas não funcionam como deveriam.



Porter (2002) defende desenvolver a estratégia, começando por analisar se a abordagem ao mercado é diferente da abordagem da concorrência. Uma pergunta óbvia deve ser feita: as atividades do seu negócio são de forma diferente da concorrência? Ou seja, se estiver a conduzir o seu *marketing*, as vendas, a produção e a logística do mesmo modo que o seu rival, deve mudar. Se tentar competir em todos os negócios é porque não tem estratégia. Ela implica o estabelecimento de limites. Os mais comuns respeitam às variedades de produtos ou serviços que se opta por oferecer. Outra forma é definir o *target*. Há duas abordagens: limitar os clientes com base nas necessidades deles ou com base na sua intenção de satisfazer só uns.

A proposição de Porter (2002) é criar uma nova abordagem, manter os rivais à distância. Empresas com vantagem competitiva mantêm-se há décadas. O argumento dos que defendem que a sustentabilidade é impossível é mais ou menos o seguinte: o mundo está em transformação, com tremendas oportunidades para aperfeiçoar as melhores práticas, cheio de ótimos concorrentes, em que as informações se difundem por toda parte. Portanto, não se consegue preservar a vantagem. O que precisa é ser ágil e rápido, ao menos mediano. Porém, num nível ainda mais fundamental pode-se manter a sua vantagem. O último tópico importante no processo de elaboração de uma estratégia é o encaixe. Para entender o que isso significa tem-se de começar do ponto a partir do qual a maioria das pessoas se situa nesta questão: de onde vêm, afinal, as vantagens competitivas dentro da empresa? Os executivos, ao procurarem as vantagens competitivas, buscam os fatores críticos de sucesso. Seus defensores dizem que há pouquíssimos deles e, por isso, é necessário dedicar muita energia para os preservar, fortalecer e mantê-los fortes. Porter (2002) ensina usar o poder de encaixe. Empresas bem sucedidas não têm fatores críticos de sucesso, competências essenciais ou algo parecido. Sua vantagem provém do que fazem, porque tudo se encaixa. Verifica-se que a vantagem nasce do encaixe entre as suas várias atividades e não de vantagens obtidas em atividades isoladas. É o encaixe que constitui a vantagem e não cada uma das atividades por si. Qualquer outra empresa pode copiar cada uma dessas coisas, a qualquer momento. Mas copiar o sistema inteiro é muito difícil. As empresas bem sucedidas têm de criar sistemas de atividades em que o próprio encaixe é o reforço. Em suma, a crise que está a afetar as empresas no mundo inteiro é claramente uma crise de falta de estratégia e não o resultado da nova economia ou da ausência de fatores críticos de sucesso. Nada se resolverá enquanto não se criar uma forma própria e singular de competir que envolva *trade-off* (vide quadro 2.7), em que se estabeleçam limites e com um conjunto de atividades bem encaixado.

Quadro 2.7 – Como manter a vantagem competitiva

**Como manter a vantagem competitiva**

Você só consegue defender a sua posição fazendo *trade-off*. Ou seja, abrir deliberadamente mão de algo para se tornar único noutra coisa. São estes os alicerces da sustentabilidade da vantagem competitiva. Eles enquadram-se em quatro categorias.

- **Fuja das características incompatíveis.**
- **Procure a clareza organizacional.** Quando a empresa consegue explicar claramente aos seus empregados a quem servem, o que devem oferecer e como fazê-lo, eles trabalharão muito melhor.
- **Evite configurações incoerentes.** Estruturou-se a sua unidade de produção para fazer uma coisa, será incoerente tentar fazer outra.
- **Articule imagem e reputação.** Se você conquistou reputação por uma coisa, não pode também querer conquistar reputação por outra diferente, senão acabará sem reputação nenhuma e com uma imagem difícil de ser distinguida pelo consumidor.

Fonte: Porter (2002)

## 2.4 Conclusões do capítulo

Este capítulo aborda o planejamento estratégico sob a ótica de diversos autores e aplicado por inúmeras organizações empresariais e institucionais. Seu foco foi nas abordagens que apresentam uma melhor aplicabilidade para a solução do problema de pesquisa.

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de ações que proporcionem uma situação viável para o alcance dos objetivos pretendidos pela organização, através da direção estabelecida dentro de um processo gerencial.

O planejamento estratégico, para ser efetivo, deve preocupar-se também com os planejamentos tático e operacional. Pois, como afirma Geus (1998, p.17) “o problema confrontado pelos gerentes não é agir com inteligência de forma isolada, mas sim fazer uso da inteligência de toda a empresa para prever os problemas de forma conjunta”.

Para uma melhor compreensão do processo do planejamento estratégico, o pesquisador elaborou o quadro 2.8 a fim de mostrar as etapas importantes a serem percorridas pelas

organizações, de acordo com a interpretação efetuada a partir da teoria pesquisada. Desta forma, o modelo servirá de base orientadora para percorrer os diversos passos dados em direção à pesquisa, análise e interpretação dos dados no capítulo 4.

Quadro 2.8 – Etapas do planejamento estratégico

| NÍVEIS      | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  |
|-------------|---|
| Estratégico | Negócio<br>Missão<br>Visão<br>Princípios<br>-----<br>Ambiente Externo ⇒ Oportunidades e Ameaças<br>Ambiente Interno ⇒ Pontos Fortes e Pontos Fracos<br>-----<br>Questão Estratégica<br>• Estratégia<br>• Ações ⇒ Responsáveis |
| Tático      | Priorizar ações<br>Alocar e distribuir recursos<br>Detalhar, ajustar<br>Preparar para a execução<br>↓<br>Ações viáveis  |
| Operacional | Liberar para a execução<br>Acompanhar<br>-----<br>Avaliação   |

É impossível conceber o processo de planejamento estratégico sem o entendimento da organização como um todo. “A organização é dividida em tarefas, departamentos ou seções para efeitos operacionais, no entanto, quando se estuda o rumo estratégico de uma empresa, não se pode dividi-la em compartimentos para depois então juntar tudo. Deve-se sim, estudá-la como um todo, e não em partes” (Pereira, 2002, p.47).

Para se conceber as partes do planejamento estratégico, isto é, seu funcionamento articulado e sinérgico, é imprescindível que se tenha visão, alcance e domínio do todo. Caberá às organizações empresariais e institucionais articularem-se para a elaboração e construção das estratégias de desenvolvimento necessárias, mantendo a sintonia com a sua missão e possibilitando o desenvolvimento da região e do país.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia adotada para a realização do trabalho e que permitiu a investigação do problema de pesquisa.

O método, de acordo com Cervo e Bervian (1983, p.23) “não se inventa”. A técnica, a precisão e o planejamento devem ser utilizados para a busca do êxito esperado na pesquisa. “O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade” (p.23). Complementam que “o método científico quer descobrir a realidade dos fatos, e estes, ao serem descobertos, devem, por sua vez, guiar o uso do método” (p.24). Para esses autores “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (p.55). O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, de acordo com Cervo e Bervian (1983, p.57) visto que “pesquisa sobre um determinado (...) grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”, assim, o grupo pesquisado representa as organizações do DF para o trabalho em questão.

A metodologia utilizada na realização deste trabalho pode ser compreendida sob alguns pontos de vista, segundo Silva e Meneses (2001): do ponto de vista da natureza a pesquisa foi aplicada porque envolveu verdades e interesses locais. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa foi quantitativa e qualitativa; a quantitativa foi utilizada para avaliar o emprego prático do planejamento estratégico pelas empresas e instituições em comparação com a teoria; a pesquisa qualitativa associou duas questões abertas para estudar o diferencial empregado por cada organização. Do ponto de vista de seus objetivos, foi através de um estudo englobando pesquisa exploratória para dar suporte a fundamentação teórica, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas; e também pesquisa descritiva envolvendo levantamento de dados através de coleta de dados com a utilização de questionários e observação sistemática visando identificar fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa para Gil (2000, p.44) é “o processo que tem por finalidade descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos científicos”. Após a formulação do problema e delimitação do objetivo geral da pesquisa, deve-se preparar o seu delineamento, isto é, “a previsão do conjunto de atividades a serem desenvolvidas ao longo do seu processo de pesquisa” (p.46). Assim, a pesquisa foi segmentada em duas partes: pesquisa em fonte bibliográfica e pesquisa em fonte empresarial. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material elaborado constituído de livros, teses, dissertações e de artigos científicos, visando dar sustentação teórica ao trabalho. A pesquisa em organizações empresariais e institucionais teve seu universo delimitado na região do Distrito Federal.

### **3.1 Investigação do planejamento estratégico em empresas e instituições**

Com a finalidade de investigar o planejamento estratégico em empresas e instituições, optou-se pela técnica de entrevistas e preenchimento de formulários junto a diversas organizações, através de questões sobre o emprego de técnicas relativas ao assunto. Para possibilitar a análise longitudinal do tema, a metodologia adotada para o estudo proposto constou dos seguintes passos:

- formulação do problema;
- planejamento da pesquisa;
- elaboração do instrumento de coleta de dados;
- coleta de dados;
- apuração dos dados;
- apresentação dos dados;
- análise dos dados e interpretação dos dados;
- proposta para aprimoramento do planejamento estratégico.

### **3.2 Formulação do problema da pesquisa**

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que poderá orientar as decisões das organizações empresariais e institucionais. Muitas dessas organizações poderiam apresentar uma melhor performance organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom planejamento estratégico; conseqüentemente o desempenho dessas organizações poderia gerar um melhor desenvolvimento para a sociedade. Este estudo se propõe a avaliar como as organizações do Distrito Federal estão utilizando o planejamento estratégico e como o empregam para a elaboração de suas estratégias.

### **3.3 Planejamento da pesquisa – universo e delimitação**

Planejou-se a pesquisa quantitativa para ser aplicada junto a organizações empresariais e institucionais no âmbito do DF, no decorrer do segundo semestre de 2001 e primeiro semestre de 2002, envolvendo uma amostra representativa de 102 organizações escolhidas aleatoriamente, independentemente da classificação de setor da economia a que pertencem, da constituição do seu capital social ou do ramo de negócios. A identificação do perfil das organizações teve o intuito de analisar qual o grau de utilização do planejamento estratégico e qual influência das variáveis ambientais sobre as mesmas. Pode-se dizer que a pesquisa realizada é descritiva, de acordo com Toledo e Ovalle (1995), por descrever características de um conjunto de organizações, embora reduzido, para facilitar a interpretação, através da observação, coleta de dados, organização, classificação, apresentação e cálculo de coeficientes que permitem descrever os fenômenos. Em 1998 as empresas de comércio e de serviços estabelecidas no DF somavam 51.376, segundo o Instituto Fecomércio de Pesquisa e Desenvolvimento. Com os percentuais fornecidos conforme a tabela abaixo, estima-se que o número total de empresas no DF totalizava 79.040 no ano de 1998.

Tabela 3.1 – Empresas por setores de atividades

**Distribuição Percentual das Organizações por Setores de Atividades**  
**Distrito Federal – 1998**

| Setor de Atividade | Percentual   |
|--------------------|--------------|
| Comércio Varejista | 37,0         |
| Serviços           | 28,0         |
| Indústria          | 9,0          |
| Outros             | 26,0         |
| <b>Total</b>       | <b>100,0</b> |

Fonte: Rev. Fecomércio – Abr. 1999 - Ano IV = N.º 31

De acordo com dados do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o total de empresas constituídas entre os anos de 1999 a 2001, totalizam 23.332, excetuando-se as empresas extintas no mesmo período. Assim, o total de empresas estabelecidas no DF no ano de 2001 é de 102.372, segundo fontes do Fecomércio e do DNRC.

Foram utilizados os seguintes parâmetros estatísticos para cálculo do tamanho da amostra:

- Grau de confiança de 95,5%;
- Margem de erro de  $\pm 10\%$ .

Tendo por base tais parâmetros para a população do Distrito Federal, chegou-se a uma amostra de 100 entrevistas, conforme a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + p \cdot q \cdot z^2}$$

Onde:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

p = probabilidade de sucesso da hipótese

q = probabilidade de fracasso da hipótese

$z$  = variável representativa da normal padronizada  
 $e$  = margem de erro considerada no cálculo

No caso de um desconhecimento total de uma estimativa para  $p$ , utiliza-se  $p=0,50$  e  $q=0,50$ , o que maximiza o tamanho da amostra, tornando-a mais segura. Aplicando a fórmula, chegou-se a seguinte amostra:

$$n = \frac{102.372 \times 0,50 \times 0,50 \times 2,00^2}{(102.371) \times 0,05^2 + 0,50 \times 0,50 \times 2,00^2} = 99,75 \approx 100 \text{ entrevistas}$$

Optou-se por realizar a pesquisa com uma amostra de 102 organizações, conforme tabela 3.2:

Tabela 3.2 – Distribuição de empresas pesquisadas

**Distribuição de Empresas Pesquisadas por Setores de Atividades**  
**Distrito Federal – 2001/2**

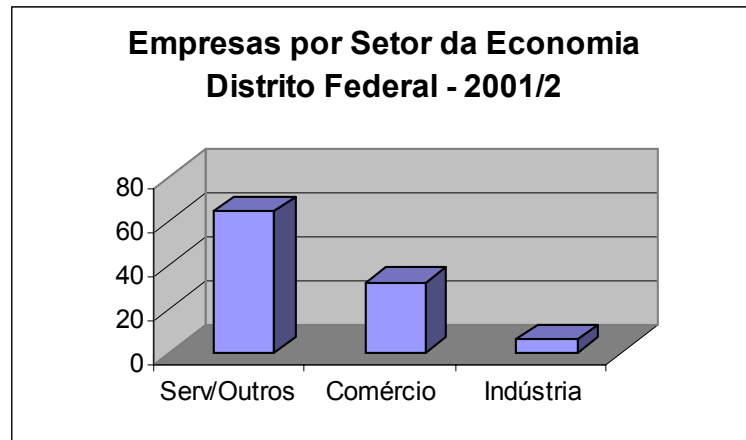
| <b>Setores de Atividade</b> | <b>Percentual</b> | <b>% Amostra</b> | <b>Tamanho da Amostra</b> |
|-----------------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
| Comércio Varejista          | 37,0              | 31,37            | 32                        |
| Serviços e Outros           | 54,0              | 62,75            | 64                        |
| Indústria                   | 9,0               | 5,88             | 6                         |
| <b>Total</b>                | <b>100,0</b>      | <b>100,00</b>    | <b>102</b>                |

Fonte: Fecomércio 1999 e DNRC 2002

A pesquisa realizada envolveu 102 empresas do Distrito Federal, conforme mostra o gráfico 3.1. O gráfico mostra ainda a quantidade de empresas selecionadas aleatoriamente que fizeram parte da amostra da pesquisa, de acordo com o setor da economia a que pertencem, ou seja, 64 empresas de serviços e outras, 32 empresas de comércio e 6 empresas industriais.



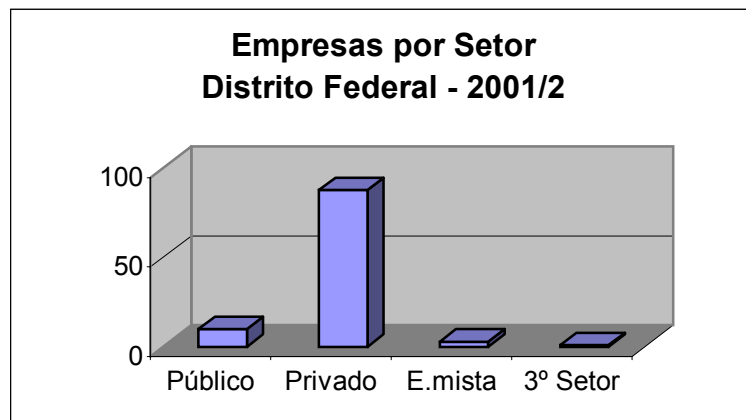
Gráfico 3.1 – Distribuição de organizações pesquisadas por setor da economia



Fonte: Dados primários

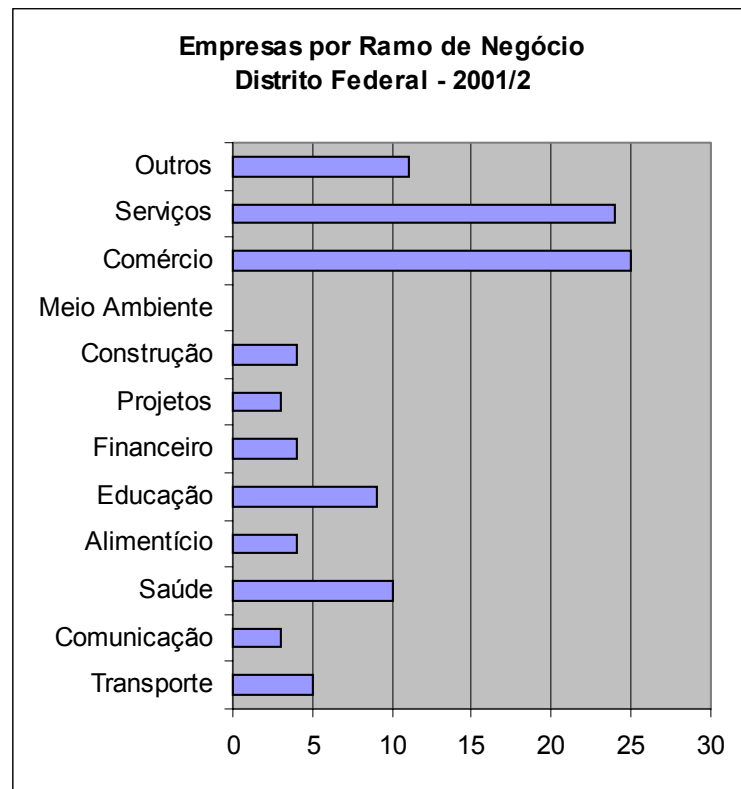
O maior número de organizações pesquisadas foi do setor privado, com um total de 88 empresas. As restantes foram: 10 do setor público, 3 de economia mista e 1 do terceiro setor.

Gráfico 3.2 – Distribuição de organizações pesquisadas por capital social



Fonte: Dados primários

Gráfico 3.3 – Distribuição de organizações pesquisadas por ramo de negócio



Fonte: Dados primários

Quanto ao ramo de negócio, o gráfico 3.3 mostra maiores detalhes. Constatou-se que deu a lógica na distribuição de empresas pesquisadas de acordo com o negócio, ou seja, a maior disparidade ocorreu com empresas de serviços e de comércio, com 24 e 25 empresas respectivamente, e meio ambiente não houve seleção de empresa. É bom ressaltar que a escolha das organizações pesquisadas também se deu de forma aleatória por ramo de negócio.

As questões escolhidas para estudo giraram em torno de algumas questões estratégicas para uma organização, principalmente em torno de questões como: negócio, missão, visão e objetivos organizacionais. Os três últimos servem como orientadores para uma organização (vide figura 2.4). O quadro 3.1 descreve os motivos que levaram a optar por esses elementos.

Quadro 3.1 – Motivos para a escolha das questões

| Questões         | Motivos para a escolha das questões, com base na literatura de referência  |
|------------------|--|
| <b>Negócio</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Maximiano (2000a) muitas organizações preferem usar a palavra negócio para definir sua missão; diz que a idéia de negócio para definir um ramo de atuação é mais prática.</li> <li>• Para Certo e Peter (1993) a definição do negócio da organização é importante porque seus integrantes passam a ter uma melhor compreensão de sua atuação; esta explicação poderá orientar melhor o negócio desta em relação ao benefício a ser oferecido pelo seu produto ou serviço.</li> </ul>   |
| <b>Missão</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Certo e Peter (1993) a missão organizacional é a razão pela qual uma organização existe; a missão estabelece a meta geral; deve conter informações tais como os tipos de produtos ou serviços que produz, quem são seus clientes e que valores possui; estabelecer a missão organizacional formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização; ajuda a concentrar o esforço, garantir a compatibilidade dos processos organizacionais, fornecer uma razão lógica para a alocação de recursos e fornecer os fundamentos para os objetivos organizacionais.</li> <li>• Para Wright, Kroll e Parnell (2000) a missão identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários <i>stakeholders</i>; é essencial que os <i>stakeholders</i> compreendam o motivo da existência da organização através da sua missão; a organização com senso de identidade têm muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.</li> <li>• Para Fischmann e Almeida (1991) a missão é o papel que desempenha a organização; e Para Almeida (2001) a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações.</li> <li>• Para Bateman e Snell (1998) o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações, constitui a declaração básica da razão da sua existência.</li> <li>• Para Maximiano (2000a) definir a missão é um dos pontos mais importantes no desenvolvimento de um plano estratégico; ela estabelece o propósito para a existência da organização, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes.</li> </ul> |
| <b>Visão</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Lamounier (1995) a visão é um enunciado daquilo que almeja para um futuro não definido; é a imagem de um estado futuro que a organização deseja alcançar; a visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade.</li> <li>• Para Chiavenato (2000a) visão é a imagem que a organização define a respeito do pretende ser ou se transformar; serve para mirar o futuro que se deseja alcançar; o conceito de visão remete ao conceito de objetivos organizacionais.</li> <li>• Para Bateman e Snell (1998) a declaração da visão explicita o direcionamento para o longo prazo da organização e sua intenção estratégica.</li> <li>• Para Costa (2002) a visão é um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável de uma realidade futura possível; deve funcionar como um alicerce para o propósito organizacional e ser compartilhada tanto com o corpo dirigente da organização como com todos os seus integrantes e funcionários.</li> </ul>   |
| <b>Objetivos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Wright, Kroll e Parnell (2000) os objetivos gerais representam fins genéricos desejados para os quais são orientados os esforços da organização.</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para Fischmann e Almeida (1991) os objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida.</li> <li>• Para Certo e Peter (1993) os objetivos refletem a missão organizacional; após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, deve-se formular objetivos compatíveis uns com os outros e consistentes com a missão; os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho; têm escopos mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégia.</li> <li>• Para Drucker (<i>apud</i> Certo e Peter, 1993) uma organização deve planejar vários objetivos ao mesmo tempo; oito importantes áreas devem ser abordadas pelos objetivos organizacionais: posição no mercado; inovação; produtividade; níveis de recursos; lucratividade; desempenho e desenvolvimento do administrador; desempenho e atitude do empregado; e responsabilidade social.</li> <li>• Para Chiavenato (2000a) os objetivos de uma organização são uma situação desejada que ela pretende alcançar; indicam uma orientação e estabelecem linhas mestras para serem seguidas; constituem fonte de legitimidade que justifica as atividades; servem como padrões pelos quais a organização pode ser avaliada; servem como unidade de medida para comparar a produtividade.</li> <li>• Para Tavares (2000) são alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos; abrangem a organização como um todo; requerem dinâmica entre as dimensões externa e interna da organização, contemplando: consumidores, cliente ou usuário, parcerias, comunidade e meio ambiente, inovação e aprendizagem, pessoas, finanças e produção; é posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade.</li> <li>• Para Lamounier (1995) objetivos e metas servem para fornecer: sentimento coletivo às pessoas do papel que devem desempenhar; embasamento à tomada de decisão; elementos para ações corretivas de controle e acompanhamento.</li> <li>• Para Bateman e Snell (1998) visam a eficácia e a eficiência, incluindo medidas como: retorno aos acionistas, lucratividade, quantidade e qualidade dos resultados, produtividade; os objetivos estratégicos são resultados finais que a organização deve alcançar para o seu próprio crescimento e sobrevivência a longo prazo; objetivos estratégicos como resultados finais que a organização deve alcançar para o seu próprio crescimento e sobrevivência a longo prazo.</li> <li>• Para Quinn (1991) os objetivos definem o que deve ser realizado e quando o resultado deve estar concluído; o desenvolvimento de objetivos é parte integrante da formulação estratégica e a estratégia é o plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ação num todo sinérgico.</li> </ul> |
|--|--|

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

O fator humano é ferramenta determinante para a obtenção dos dados. Os pesquisadores a contribuir para o processo foram constituídos de agentes que tinham relação, afinidade e conhecimento de todo o processo de planejamento estratégico. É imprescindível que os

agentes envolvidos tenham a maior afinidade e conhecimento possível do contexto que envolve o processo de planejamento estratégico nas diversas organizações empresariais, sejam elas públicas, privadas, de economia mista ou organizações não governamentais.

Os dados primários foram coletados através de questionário, contendo perguntas fechadas e abertas (ver anexos 1, 2, 3, 4 e 5), para serem aplicados nas organizações selecionadas para a pesquisa. As questões fechadas foram constituídas de forma padronizada e sistemática a fim de que as respostas pudessem propiciar um raciocínio lógico. A aplicação da pesquisa foi em etapa única, embora separada em partes para distinguir os temas abordados.

A primeira parte do questionário (ver anexo 1) teve o propósito de identificar os dados históricos das organizações empresariais e institucionais, como: nome, endereço, data de fundação, negócio, missão, objetivos e visão de futuro, dentre outros.

A segunda parte do questionário (ver anexo 2) por sua vez teve o propósito de averiguar os dados demográficos das organizações pesquisadas, como: ramo de atividade e de negócio, setor de atuação, dentre outros aspectos.

A terceira parte do questionário (ver anexo 3) preocupou-se em saber como os responsáveis pelas organizações enxergam a sua própria organização empresarial ou institucional. As opiniões dos responsáveis versaram sobre o grau de disseminação da missão, visão, objetivos, avaliação do desempenho de resultados, atendimento de expectativas dos clientes, e se a organização realiza o PE com frequência.

A quarta parte (ver anexos 4 e 5) referiu-se sobre o desempenho da organização (ver anexo 4) e o clima organizacional e desempenho da empresa ou instituição (ver anexo 5). Quanto ao desempenho da organização foram efetuadas quatro questões (duas fechadas e duas abertas); as questões fechadas abordaram aspectos sobre qualidade (pessoas, métodos, ambiente, produtos e serviços) e ferramentas de gestão adotadas pela organização; as questões abertas foram sobre diferenciais adotados pela organização e atividades que objetivam mudança organizacional e melhoria de gestão. Quanto ao clima organizacional e desempenho da organização, as questões foram sobre sistema de informação e canais de comunicação, formação de equipe, reconhecimento e valorização das pessoas, ambiente de trabalho e estímulo à iniciativa. A última parte do questionário preocupou-se em coletar dados das

organizações para verificar se as mesmas implementam aquilo que dizem realizar no planejamento estratégico.

O sucesso do resultado de uma pesquisa depende também da origem das fontes de informação, no caso, as organizações empresariais e institucionais. Se a organização escolhida estiver devidamente estruturada, as informações terão maior grau de confiabilidade.

### **3.5 Coleta dos dados**

Os dados primários da pesquisa de campo foram coletados por meio da aplicação de questionários com o auxílio de entrevistas nas dependências das organizações pesquisadas. Procurou-se dar ênfase neste tipo de coleta de dados por oferecer informações mais detalhadas.

Os dados secundários, quando existentes, e que auxiliaram na pesquisa, foram obtidos através de material publicado das empresas, relativos ao tema em foco, colocando o pesquisador em contato com as publicações sobre o assunto, conforme orienta Marconi e Lakatos (1990).

As entrevistas foram realizadas através de questionário estruturado: parte foi aplicada por estudantes do 4º e do 5º semestres de administração sob orientação constante e permanente do pesquisador; outra parte foi aplicada por professores de cursos de administração e de ciências contábeis, igualmente sob a orientação do pesquisador; outra parte foi aplicada pelo próprio pesquisador. No decorrer das entrevistas, procurou-se estabelecer um clima propício, com a maior confiabilidade possível para alcançar seu objetivo, isto é, a tentativa de construir o conhecimento ao invés de meramente estudar o assunto. As organizações, os entrevistados e os entrevistadores não foram citados pelos nomes, quando muito, identificados por intermédio de números e letras. Os seguintes passos nortearam esta etapa investigativa:

- conversa com dirigentes e/ou gerentes de nível intermediário que ocupam posições estratégicas na empresa;
- conversa com alguns empregados da empresa que de alguma forma influem na tomada de decisão;

- análise de informações publicadas ou disponibilizadas pela empresa;
- consolidação das informações.

Os dados de campo que apresentaram falhas, incorreções ou inconsistências na pesquisa, foram desconsiderados quando não puderam ser refeitos. Erros grosseiros não podem comprometer a pesquisa.

### **3.6 Apuração dos dados**

Nesta etapa, a preocupação foi com a apuração e o processamento dos dados obtidos. É um trabalho de condensação e tabulação dos dados para serem apresentados. Foram utilizados os processos manual e eletrônico para a tabulação dos dados. As questões abertas foram condensadas em grupos de idéias. As questões fechadas foram tabuladas com o auxílio de planilha eletrônica Excel da Microsoft.

### **3.7 Apresentação dos dados**

Para apresentação dos dados optou-se pela escolha de tabelas e quadros, a fim de tornar fácil o exame daquilo que estiver sendo objeto de tratamento.

### **3.8 Análise e interpretação dos dados**

A partir das informações obtidas pela aplicação dos questionários e entrevistas, além da consulta a documentos organizacionais, os dados foram analisados e interpretados com vistas a identificar características comuns às organizações com base na bibliografia estudada. Assim, as questões formuladas para o problema da pesquisa buscam promover um diagnóstico das organizações visando identificar planejamentos e estratégias que possam indicar o caminho para o sucesso. Os dados foram analisados e interpretados gerando um resultado com vistas a identificar provas de mudança organizacional e melhoria a favor do modelo de PE.

### **3.9 Proposta para aprimoramento de planejamento estratégico**

A interpretação dos dados da pesquisa realizada, em confronto com as teorias estudadas, servirá de alternativas para delinear o perfil de planejamento estratégico e posteriormente subsidiar o traçado de um modelo que possa servir como fator de sucesso gerencial para as organizações. A bibliografia estudada influenciará muito na escolha do referido modelo.

### **3.10 Limitações da pesquisa**

A presente pesquisa sofreu algumas limitações, mesmo adotando-se métodos considerados apropriados:

- Este trabalho baseou-se na percepção dos entrevistadores e dos entrevistados, por isso as idéias coletadas podem diferir das percepções e das idéias dos mesmos;
- as variáveis pesquisadas não esgotam as possibilidades de estudo do tema, pois outros indicadores poderiam ter sido utilizados;
- as organizações pesquisadas são de apenas uma região (DF) e esta não representa as empresas em geral;
- a avaliação do processo de planejamento estratégico das organizações pesquisadas não significa uma correlação dos processos mais perfeitos empregados pelas organizações empresariais e institucionais.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender a discussão, análise e interpretação da pesquisa, o pesquisador elaborou o quadro 2.10 (p.96) com as etapas do processo do planejamento estratégico a fim de mostrar o caminho básico a ser percorrido pelas organizações empresariais e institucionais.

### 4.1 Análise e discussão

A pesquisa de campo compreende 4 partes (ver item 3.4 e anexos 1 a 5), como segue:

- Parte I - Identificação da empresa/instituição;
- Parte II - Demografia da empresa/instituição;
- Parte III – Percepção da empresa/instituição;
- Parte IVa – Desempenho da empresa/instituição;
- Parte IVb – Clima organizacional e desempenho da empresa/instituição.

Inicialmente serão analisados os dados das partes um e dois (ver anexos 1 e 2). Para a análise dos dados referentes a negócio, missão, visão e objetivos, foi estabelecida uma escala de valor para avaliar os dados coletados, os quais foram classificados em: ótimo, muito bom, bom, regular e insuficiente, de acordo com a construção de suas estruturas, abrangência e disseminação aos interessados, conforme mostra o quadro 4.1. O critério para avaliação desses elementos, teve por base parâmetros estabelecidos a partir de conclusões obtidas através dos autores referenciados no capítulo 2, como o exposto a seguir:

A definição do negócio para Maximiano (2000a) possibilita à organização concentrar a atenção dos seus colaboradores, focalizar seus esforços no atendimento às necessidades de seus clientes e de seus *stakeholders* relevantes. De acordo com essas idéias, foi estabelecida a escala de valores, desde ótimo até insuficiente, conforme cada caso.

As considerações usadas para estabelecer e documentar a diretriz que uma organização deve seguir é a missão e os objetivos organizacionais. Enquanto a primeira estabelece a meta geral da empresa, a segunda reduz o enfoque para alvos específicos (Certo e Peter, 1993). Eles enfatizam que estabelecer uma missão formalmente expressa é importante porque facilita o sucesso da organização levando-a a: concentrar o esforço para uma direção comum; garantir a compatibilidade dos processos organizacionais; servir de base lógica para alocar recursos; estabelecer áreas amplas de responsabilidades; atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. A missão deve estar voltada para os tópicos de produtos e serviços, marketing e tecnologia organizacional, além de objetivos, filosofia, autoconceito e imagem da organização. Para Albrecht (1995) a missão da organização deve ser a de entregar valor superior ao cliente. Com base nessas argumentações foi estabelecida a escala de valores. Wright, Kroll e Parnell (2000, p.93) defendem “a missão da organização é definida de modo formal, por escrito, em uma declaração de missão – uma declaração de propósito genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders*” e que é significativo que estes a compreendam. Fischmann e Almeida (1991), Almeida (2001), Bateman e Snell (1998), Chiavenato (2000a) e Maximiano (2000a) fazem afirmações semelhantes às de Certo e Peter (1993).

Para Costa (2002) a visão deve ser um modelo mental claro de um estado futuro ou situação desejável de uma realidade futura possível. Deve ser definida de maneira simples, objetiva e compreensiva, mas ao mesmo tempo, ambiciosa e inspiradora, de modo a tornar-se útil e funcional para todos os envolvidos com a organização. A visão deve dar sentido de direção, unificar as expectativas, facilitar a comunicação, inspirar as diretrizes e balizar as estratégias e ações da organização. A escala de valores para visão teve por base essas idéias. Lamounier (1995, p.74) afirma que “a visão é um sonho da organização” e que a visão “é uma imagem do estado futuro desejado para a organização” (p.74). Joel Barlzar (*apud* Lamounier, 1995) argumenta que “visão com ação pode mudar o mundo”. A visão infunde valor à missão e auxilia esta a se tornar realidade. A visão para Chiavenato (2000a, p.50), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. “A declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa e seu *intento estratégico*” (Bateman e Snell, 1998, p.126).

Drucker ( Megginson, Mosley e Pietri Jr., 1998) afirma que só uma definição clara da missão e do propósito da organização permite chegar a objetivos claros e realistas. Certo e Peter (1993) consideram que estabelecer objetivos apropriados para uma organização é

importante porque eles fornecem o fundamento para o planejamento, organização e controle; e que os administradores devem usar objetivos como: diretrizes na tomada de decisão; guia para aumentar a eficiência organizacional; guia para avaliação de desempenho. Os objetivos devem analisar áreas como posição de mercado, inovação, níveis de recurso, lucratividade, desempenho e desenvolvimento administrativos, desempenho e atitudes dos trabalhadores e responsabilidade social. A escala de valores foi estabelecida em idéias como essas. (Wright, Kroll e Parnell, 2000, p.98), Fischmann e Almeida (1991, p.25), Almeida (2001), Chiavenato (2000a), Tavares (2000), Lamounier (1995) e Bateman e Snell (1998) referendam essas posições de Drucker e de Certo e Peter (1993).

Quadro 4.1 – Avaliação dos elementos do planejamento estratégico

| <b>Conceito</b> | <b>Situação</b>   |
|-----------------|---|
| Ótimo           | Declaração formal expressa por escrito em documento e disseminada       |
| Muito Bom       | Declaração expressa e pouco divulgada aos interessados da organização   |
| Bom             | Declaração expressa mas não divulgada aos interessados da organização   |
| Regular         | Declaração expressa de forma inconsistente/pouco coerente               |
| Insuficiente    | A administração sabe o que significa mas não possui declaração expressa |
| Não Informou    | Ausência de declaração dos elementos de PE e desconhecimento do assunto |

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

#### 4.1.1 Negócio

Para avaliar como está formulada e disseminada a declaração de negócio, procurou-se observar o enfoque dado à sua descrição; a organização que possui uma declaração com enfoque no benefício oferecido pelos seus produtos ou serviços, indicando uma visão estratégica (ver quadro 2.3), mereceu ser classificada com ótimo ou muito bom, de acordo com as respostas às perguntas do quadro 4.2. Por outro lado, a organização que possui declaração de negócio com enfoque apenas no produto ou serviço, foi considerada com uma visão míope e classificada com os conceitos intermediários de acordo com a respectiva descrição: bom, regular e insuficiente. Um exemplo disto foi uma organização revendedora de automóveis que tem o seu negócio declarado assim: “Venda de automóveis”.

Quadro 4.2 – Avaliação do elemento negócio

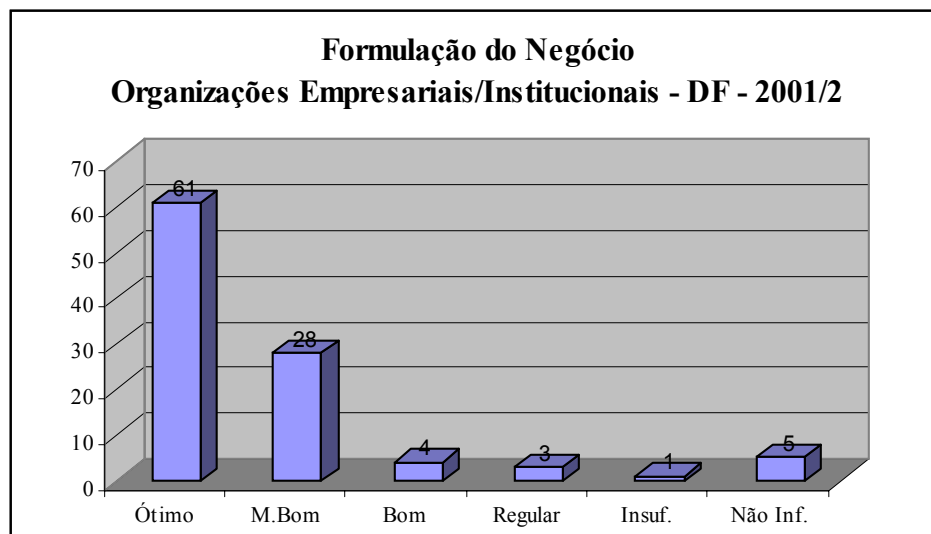
| Considerando o negócio da sua empresa/instituição você diria que  | Peso (%)   | Pontos |
|---|------------|--------|
| a) A organização possui definido o elemento estratégico negócio, formalmente expresso por escrito?  | 0,20       |        |
| b) A organização possui documento contendo a definição desse elemento?  | 0,15       |        |
| c) A organização possui documento que atesta o entendimento da definição desse elemento?  | 0,15       |        |
| d) Esse elemento estratégico está disseminado pela organização?   | 0,15       |        |
| e) Esse elemento possui redação clara e concisa?  | 0,15       |        |
| f) Existe instrumento de divulgação da definição estratégica desse elemento, como: cartazes, jornais internos, instruções, boletins, etc? | 0,20       |        |
| <b>Pontuação Total</b>  | <b>100</b> |        |

Com base nas informações às questões acima, as organizações foram pontuadas com:

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

Das 102 organizações pesquisadas, o negócio está formulado de forma: ótimo para 61 empresas, muito bom para 28 empresas, bom para 4 empresas, regular para 3 empresas, insuficiente para 1 empresa, e 5 empresas não responderam. O gráfico 4.1 mostra como está formulado o negócio das organizações pesquisadas. 87% das organizações possuem o seu negócio bem orientado, isto é, foram classificadas entre ótimo (60%) e muito bom (27%).

Gráfico 4.1 – Formulação do negócio



Fonte: Dados primários

Como foi descrito no item 2.2.8, negócio é explicar o âmbito de atuação da organização. Assim, a visão de negócio terá especial significado para a empresa, quando orientado para o ponto de vista de uma visão estratégica em relação ao benefício a ser oferecido. Mintzberg (1991) tipifica algumas características do administrador: alocador de recursos, negociador e empreendedor. Por isso, a explicitação do que a organização se propõe a fazer é tarefa de sua responsabilidade. A estratégia para Mintzberg (1991) ocorrerá de acordo com a orientação a ser dada ao negócio.

A seguir são apresentados alguns exemplos de declaração de negócio, considerados bem elaborados (avaliadas com ótimo e muito bom) sob o ponto de vista estratégico, dentre as organizações pesquisadas. Pode-se observar que várias organizações possuem o seu negócio tão óbvio que a declaração carece de maior explicação.

- Organização pública na área de seguros: “O nosso negócio é seguro”.
- Organização privada na área de serviços de beleza: “Higiene e beleza”.
- Organização privada na área de telefonia: “Produtos para telefonia móvel”.
- Organização na área de saúde: “Serviços médico-hospitalares”.
- Organização privada na área de segurança: “Serviços de segurança patrimonial”.
- Organização na área de serviços: “Empreendedorismo”.
- Organização privada na área de informática: “Tecnologia em informática”.
- Organização na área de ensino: “Educação”.
- Organização privada na área de segurança: “Segurança patrimonial”.
- Organização privada na área de pesquisa: “Pesquisa de opinião e mercado”.
- Organização privada na área de eventos: “Promover eventos e festas”.
- Organização privada na área de transportes aéreos: “Transporte aéreo”.
- Organização privada na área de serviços clínicos: “Análises clínicas”.
- Organização privada na área de idiomas: “Ensino de inglês para brasileiros”.
- Organização privada na área de comunicação social: “Comunicação e jornalismo”.
- Organização privada na área de serviços gerais: “Conservação e limpeza”.
- Organização privada na área de engenharia: “Engenharia de telecomunicações”.
- Organização pública de segurança: “Segurança pública preventiva à população”.

#### 4.1.2 Missão

As perguntas-chave que sintetizam uma missão estão contidas nela: o quê, como e por quê. Convém lembrar que Robbins (2000) aponta que mais de 50% das grandes companhias possuem declarações formais de missão. Para a análise da missão considerou-se ótimo quando a organização incluiu tópicos apontados por Certo e Peter (1993) como: produto ou serviço da organização; mercado; tecnologia; objetivos; filosofia; autoconceito da organização; e imagem pública. O conceito insuficiente foi considerado para as organizações que não atendem esses tópicos. As respostas às perguntas do quadro 4.3 serviram para a pontuação:

Quadro 4.3 – Avaliação do elemento missão

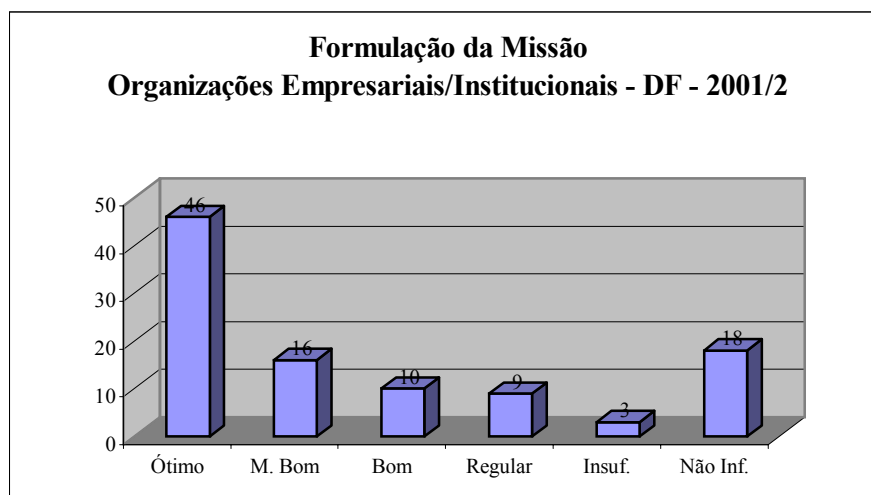
| <b>Considerando a missão da sua empresa/instituição você diria que</b>  | <b>Peso (%)</b> | <b>Pontos</b> |
|---|-----------------|---------------|
| a) A organização tem definido o elemento estratégico missão formalmente expresso por escrito?   | 0,20            |               |
| b) A organização possui documento contendo a definição desse elemento?  | 0,10            |               |
| c) A organização possui documentos que atestam o entendimento da definição desse elemento?  | 0,10            |               |
| d) Esse elemento estratégico está disseminado pela organização?   | 0,10            |               |
| e) Esse elemento possui uma redação clara e concisa?  | 0,10            |               |
| f) A missão ajuda a orientar a direção da organização?  | 0,10            |               |
| g) Existe instrumento de divulgação da definição estratégica desse elemento, como: cartazes, jornais internos, instruções, boletins, etc? | 0,15            |               |
| h) Na declaração de missão constam: produto ou serviço, mercado, tecnologia, objetivos, filosofia, autoconceito e imagem pública?         | 0,15            |               |
| <b>Pontuação Total</b>  | <b>100</b>      |               |

Com base nas informações às questões acima, as organizações foram pontuadas com:

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

A missão das 102 organizações pesquisadas está definida de forma: ótimo para 46 empresas, muito bom para 16 empresas, bom para 10 empresas, regular para 9 empresas, insuficiente para 3 empresas, e 18 empresas não responderam. O gráfico 4.2 mostra como está formulada a missão das organizações pesquisadas. A pesquisa apontou que 83% das organizações do DF possuem missão declarada, ao passo que 45% possuem missão declarada de forma ótima, isto é, do ponto de vista de construção, a missão está excelente, nesse caso.

Gráfico 4.2 – Formulação da missão



Fonte: Dados primários

No item 2.2.8 as declarações dos autores referenciados são consensuais que missão é a razão de ser da organização (Certo e Peter, 1993, Wright, Kroll e Parnell, 2000, Fischmann e Almeida, 1991, Bateman e Snell, 1998, Maximiano, 2000a, Chiavenato, 2000a).

São exemplos de missão que se destacaram dentre as organizações pesquisadas:

Organização pública na área de saúde: “A missão institucional do (...) é promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício pleno da cidadania”.

Organização privada na área financeira: “Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas”.

Organização de serviços de apoio: “Desenvolver e consolidar a força empreendedora nacional voltada ao segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país”.

Organização de serviços postais: “Prestar serviços com excelência e lucratividade contribuindo com a qualidade de vida e o desenvolvimento da sociedade”.

Organização privada na área de comunicação social: “Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e democrática oferecendo aos brasileiros a informação mais completa e independente”.

#### 4.1.3 Visão

Para a análise da visão foi considerado ótimo ou muito bom àquela que demonstrou ser um modelo de um estado futuro desejável, como descreve Costa (2002). As organizações que declararam possuir visão, mas que foram consideradas inconsistentes, foram classificadas como insuficiente. As demais foram enquadradas nos conceitos intermediários: bom ou regular. As respostas às perguntas do quadro 4.4 serviram para pontuar as organizações:

Quadro 4.4 – Avaliação do elemento visão

| <b>Considerando a visão da sua empresa/instituição você diria que</b>   | <b>Peso (%)</b> | <b>Pontos</b> |
|---|-----------------|---------------|
| a) A organização tem definido o elemento estratégico visão formalmente expresso por escrito?  | 0,20            |               |
| b) A organização possui documento contendo a definição desse elemento?  | 0,10            |               |
| c) A organização possui documentos que atestam o entendimento da definição desse elemento?  | 0,10            |               |
| d) Esse elemento estratégico está disseminado pela organização?   | 0,15            |               |
| e) Esse elemento possui uma redação clara e concisa?  | 0,15            |               |
| f) Existe instrumento de divulgação da definição estratégica desse elemento, como: cartazes, jornais internos, instruções, boletins, etc? | 0,15            |               |
| g) No enunciado da visão consta o que a organização almeja para um futuro não definido?   | 0,15            |               |
| <b>Pontuação Total</b>  | <b>100</b>      |               |

Com base nas informações às questões acima, as organizações foram pontuadas com:

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

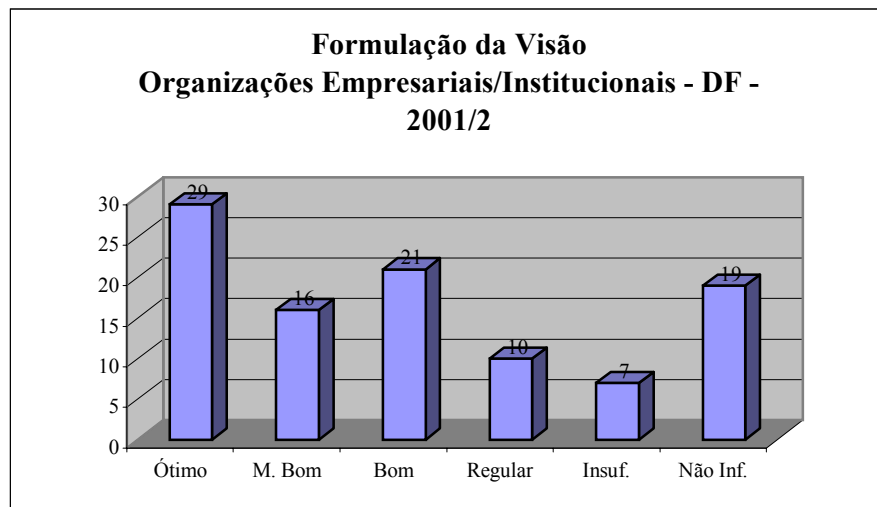
A visão das 102 organizações pesquisadas está definida de forma: ótimo para 29 empresas, muito bom para 16 empresas, bom para 21 empresas, regular para 10 empresas, insuficiente para 7 empresas, e 19 empresas não responderam. O gráfico 4.3 mostra como está



formulada a visão das organizações pesquisadas. Apenas 27% das empresas pesquisadas possuem visão estratégica bem formulada, sob o ponto de vista de estratégico.

Aproximadamente  $\frac{3}{4}$  dessas organizações necessitam orientar melhorar sua visão do ponto de vista estratégico.

Gráfico 4.3 – Formulação da visão



Fonte: Dados primários

É necessário que os integrantes da organização se alinhem em torno da visão para um dia poder alcançá-la. A visão é um estado futuro em que a empresa deseja chegar. Ou como diz Lamounier (1995, p.74) “a visão é um sonho da organização”.

São exemplos de visão que merecem destaque, dentre as organizações pesquisadas:

Organização pública: “Ser instituição de excelência na formulação e implementação de políticas de educação e pesquisa voltadas para o controle da Administração Pública”.

Organização privada na área financeira: “Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e funcionários”.

Organização na área de previdência social: “Ser um centro de excelência em tecnologia da informação no âmbito da previdência social, à altura das expectativas da sociedade”.

#### 4.1.4 – Princípios e valores

Os princípios e valores são de grande importância em qualquer organização empresarial ou institucional que almeja cativar a confiança dos clientes ou usuários. Nesta pesquisa eles mereceram destaques apenas qualitativos, isto é, foram anotados apenas os princípios e valores das organizações que chamaram mais atenção pela sua redação e abrangência. Tais elementos foram encontrados em poucas organizações dentre as pesquisadas. Este tema merece um estudo mais detalhado em outra oportunidade, tendo em vista a sua peculiar importância e significado.

Os princípios servem de balizadores para a organização. Segundo Costa (2002) os princípios são pontos que a empresa traça e não quer se desviar deles e os valores são características, virtudes e qualidades da organização, que se apóiam nos princípios da organização.

São exemplos de princípios e valores:

Organização privada na área financeira:

- Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de ética.
- Nossa comunicação deve ser clara e precisa.
- Nosso gerenciamento deve ser em equipe, consistente e focado.
- Nosso relacionamento com clientes e funcionários deve ser transparente e baseado na responsabilidade e confiança entre as partes.

Organização pública:

- Qualidade: permanente excelência em todas as ações empreendidas.
- Criatividade: estímulo a abordagens inovadoras.
- Liberdade de expressão: estímulo ao pensamento crítico, difusão de idéias e integração de servidores.
- Educação continuada: promover o desenvolvimento integral do servidor, estimulando o raciocínio, a consciência, a sensibilidade, a tenacidade para as mudanças e visão crítica do mundo.

Organização privada na área de serviços:

- Satisfazer as necessidades dos clientes.
- Aperfeiçoamento constante dos processos.
- Busca de atualização tecnológica.
- Incessante confiabilidade dos laudos.
- Necessidade de treinamento contínuo.

#### 4.1.5 Objetivos

Para a análise dos objetivos considerou-se ótimo quando os objetivos como os descritos por Peter Drucker ( Certo e Peter, 1993) foram apontados: posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento do administrador, desempenho e atitude do empregado, e responsabilidade social. As organizações que não possuem objetivos, receberam o conceito insuficiente. As respostas às perguntas do quadro 4.5 serviram para pontuar as organizações:

Quadro 4.5 – Avaliação dos objetivos organizacionais

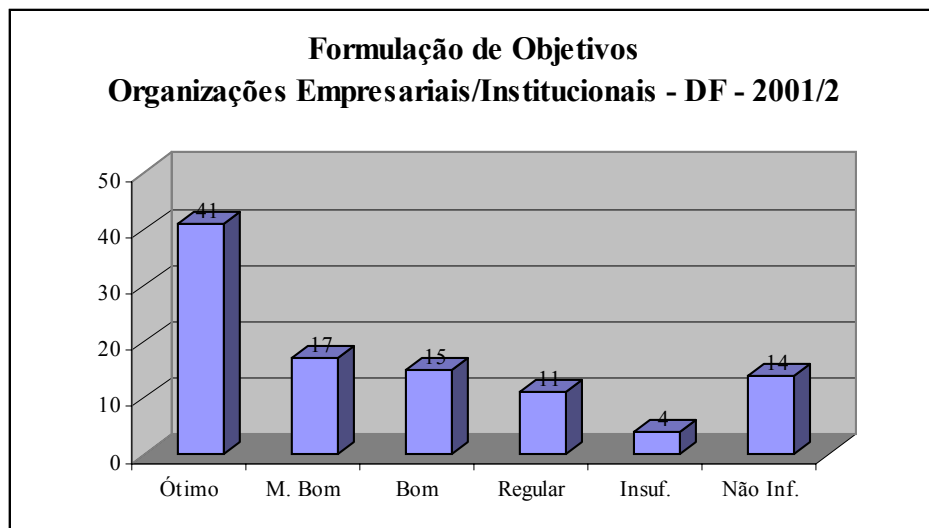
| <b>Considerando os objetivos da sua empresa/instituição você diria que</b>  | <b>Peso (%)</b> | <b>Pontos</b> |
|---|-----------------|---------------|
| a) A organização tem definido o elemento objetivo formalmente expresso por escrito?   | 0,20            |               |
| b) Os objetivos estão disseminados pela organização?  | 0,15            |               |
| c) Esse elemento possui uma redação clara e concisa?  | 0,10            |               |
| d) Os objetivos são compatíveis uns com os outros e consistentes com a missão?  | 0,15            |               |
| e) Os objetivos organizacionais devem ser: flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto prazo? | 0,20            |               |
| f) Existe instrumento de divulgação da definição desse elemento, como: instruções, boletins, notas de serviço?                  | 0,20            |               |
| <b>Pontuação Total</b>  | <b>100</b>      |               |

Com base nas informações às questões acima, as organizações foram pontuadas com:

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

Os objetivos gerais das 102 organizações pesquisadas estão definidos de forma: ótimo para 41 empresas, muito bom para 17 empresas, bom para 15 empresas, regular para 11 empresas, insuficiente para 4 empresas, e 14 empresas não responderam. O gráfico 4.4 mostra como estão formulados os objetivos das organizações pesquisadas. Menos da metade (39%) dessas organizações possuem objetivos gerais bem formulados. Um número significativo de organizações (14) não apresentou seus objetivos, o que poderá torná-las frágeis diante do mercado competitivo.

Gráfico 4.4 – Formulação de objetivos



Fonte: Dados primários

Os objetivos gerais refletem a missão organizacional segundo Certo e Peter (1993) enquanto que para Tavares (2000) são alvos a conquistar a fim de transformar a visão em realidade. Bateman e Snell (1998) referem-se aos objetivos estratégicos como resultados finais que a organização deve alcançar para o seu próprio crescimento e sobrevivência a longo prazo. Para Wright, Kroll e Parnell (2000) os objetivos representam fins genéricos desejados para os quais as empresas dedicam esforços. Objetivos são aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida conforme dizem Fischmann e Almeida (1991), porém Almeida (2001) muda esta afirmação ao dizer que primeiro chegue-se à estratégia para depois se chegar aos objetivos. São resultados quantitativos e qualitativos a alcançar num determinado prazo. Os objetivos empresariais devem considerar o globo terrestre como um todo, de acordo com Boff (2000); o administrador deve ampliar sua visão e

aguçar a percepção a todos os sinais, tanto aqueles que visem o lucro como aqueles que tocam o lado social; os objetivos não podem esquecer as frentes de serviço e oportunidades aos menos favorecidos também (Boff, 2000). A responsabilidade social não poder ser esquecida, na ótica de Drucker (*apud* Certo e Peter, 1993).

Para Quinn (1991) os objetivos definem o que deve ser realizado e quando o resultado deve estar concluído. O desenvolvimento de objetivos é parte integrante da formulação estratégica e a estratégia é o plano que integra os principais objetivos, políticas e seqüências de ação num todo sinérgico. Quando bem formulada a estratégia apóia o líder e distribui os recursos da organização numa postura única e viável. A estratégia existe em função de um objetivo, de acordo com Mintzberg (1987) e que o papel para os gerentes gerais é definir estratégias que proporcionem ambientes de relativa estabilidade, de modo a construir planejamento com direcionamento seguro, com poucas possibilidades de sofrer abalos significativos pelas turbulências provocadas pela dinâmica do mercado. Deste modo, percebe-se o cuidado com que se deve elaborar os objetivos.

Os objetivos das organizações pesquisadas abaixo merecem destaque, pois são bastante coerentes, e algumas não chegam a causar surpresa, tendo em vista o brilhante papel que ela representa e que vem desempenhando no cenário nacional.

#### Organização privada na área automobilística:

- Canalizar esforços para garantir a excelência no atendimento e satisfação plena dos clientes;
- Implementar a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, conforme os padrões das normas NBR ISO 9002.

#### Organização privada na área de educação:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar pessoas habilitadas ao exercício das profissões técnico-científicas, dentro de padrões éticos e morais;

- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e à criação e difusão da cultura e, deste modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual, sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

#### Organização pública:

- Manter e aprimorar a operacionalidade, a funcionalidade e a segurança;
- Desenvolver novos negócios;
- Promover serviços de carga aérea;
- Desenvolver o planejamento, os projetos e as obras de modernizações e ampliações dos aeroportos;
- Promover a integração do transporte aéreo;
- Realizar acompanhamento das tarifas aeroportuárias;
- Promover a valorização do ser humano;
- Promover o fortalecimento da imagem e do conceito da Infraero;
- Assegurar ligações permanentes e coordenadas da Infraero com os órgãos do Ministério da Aeronáutica;
- Desenvolver relacionamentos com organismos internacionais;
- Assegurar a qualidade em todas as ações da empresa;
- Desenvolver o planejamento empresarial;
- Promover o contínuo desenvolvimento organizacional;

- Buscar o equilíbrio econômico-financeiro da empresa;
- Integrar e implementar sistemas de informações gerenciais;
- Promover o desenvolvimento dos aeroportos em harmonia com o meio ambiente;
- Assumir a autoridade aeroportuária;
- Assegurar o eficiente desempenho das atividades de navegação aérea, telecomunicações, tráfego aéreo e meteorologia.

#### 4.1.6 Síntese dos dados iniciais

Das 102 organizações pesquisadas, a mais antiga foi fundada no ano de 1954 e a mais jovem no ano de 2001. Cento e uma organizações possuíam telefone instalado até a época da pesquisa, enquanto que apenas 47 possuíam internet. Quatorze organizações dentre as pesquisadas foram fundadas entre os anos de 2000 e 2001. A pesquisa envolveu organizações empresariais e institucionais de todos os portes.

O quadro 4.1 apresenta os números absolutos referentes aos conceitos de cada elemento do planejamento estratégico: negócio, missão, visão e objetivos, respectivamente.

Quadro 4.6 – Números sobre formulação de negócio, missão, visão e objetivos

Elementos do PE – Distrito Federal – 2001/2

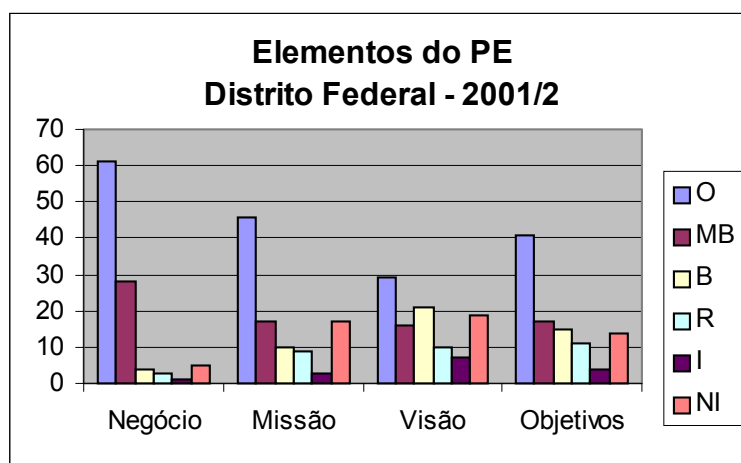
| <b>Discriminação</b> | <b>O</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>R</b> | <b>I</b> | <b>NI</b> |
|----------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Negócio              | 61       | 28        | 4        | 3        | 1        | 5         |
| Missão               | 46       | 17        | 10       | 9        | 3        | 17        |
| Visão                | 29       | 16        | 21       | 10       | 7        | 19        |
| Objetivos            | 41       | 17        | 15       | 11       | 4        | 14        |

Fonte: Dados primários

Dentre os quatro elementos do planejamento estratégico: negócio, missão, visão e objetivos, o gráfico 4.5 mostra que o negócio apresenta a melhor orientação, ao passo que a visão não apresenta clareza suficiente. Os números apresentados sobre a não informação de missão, visão e objetivos (17, 19 e 14 organizações, respectivamente), são preocupantes.

Deduz-se que muitos empresários ou gestores não estão suficientemente preparados para gerir um negócio, de acordo com a administração científica, no que tange ao planejamento estratégico.

Gráfico 4.5 – Síntese da formulação de negócio, missão, visão e objetivos



Fonte: Dados primários

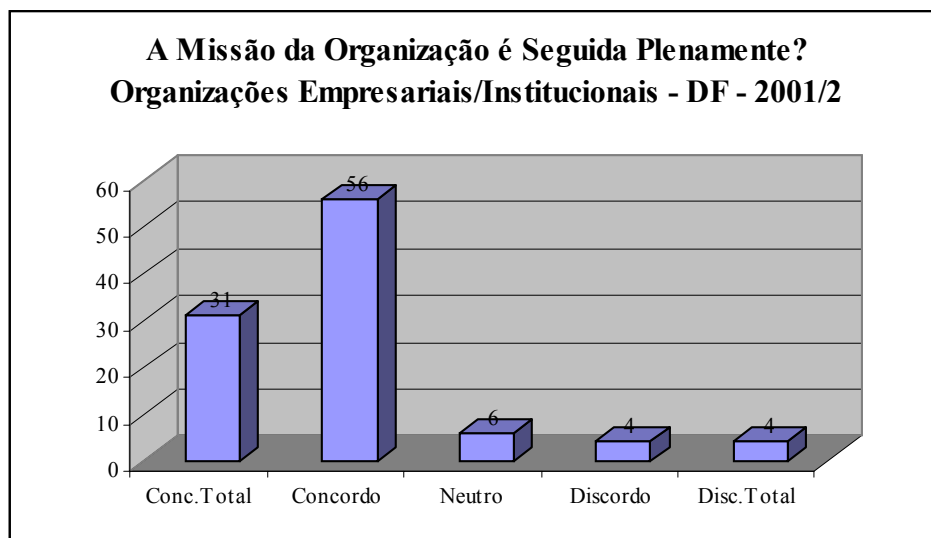
#### 4.1.7 – Análise das percepções das organizações pesquisadas

A terceira parte da pesquisa (ver anexo 3), trata da percepção dos dirigentes e/ou responsáveis pelas informações prestadas por parte das organizações pesquisadas. As informações são apresentadas graficamente, tais como foram captadas nas organizações. O objetivo desta etapa foi verificar a posição das organizações em relação à coerência com os elementos do planejamento estratégico descritos no item 2.2.8 deste trabalho.

A primeira questão (ver anexo 3) foi a seguinte: a missão da empresa/instituição é seguida em sua plenitude? A percepção dos responsáveis pelas informações organizacionais com relação se a missão é seguida em sua plenitude pela empresa/instituição, teve cinco opções de resposta, assim como também tiveram as demais questões desta etapa: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo, discordo totalmente. O resultado aponta as seguintes respostas: 31, 56, 6, 4 e 4, respectivamente, como pode ser mostrado no gráfico 4.6.



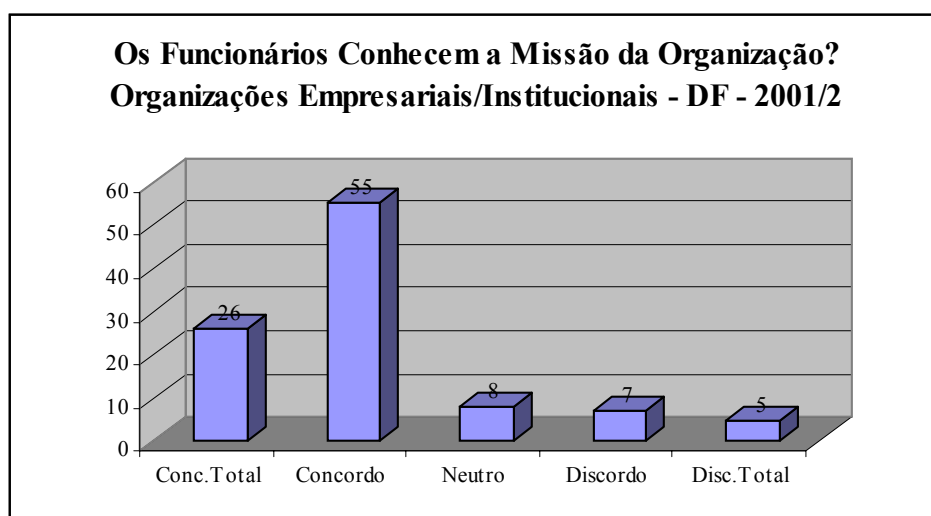
Gráfico 4.6 – A missão da organização é seguida em sua plenitude



Fonte: Dados primários

A segunda questão (ver anexo 3), que em diversas ocasiões ocasionou o desconforto dos entrevistados, segundo relato de alguns pesquisadores, foi a seguinte: os funcionários conhecem a missão da empresa/instituição? Temos 26, 55, 8, 7 e 5, respectivamente, como mostra o gráfico 4.7. Uma empresa não opinou.

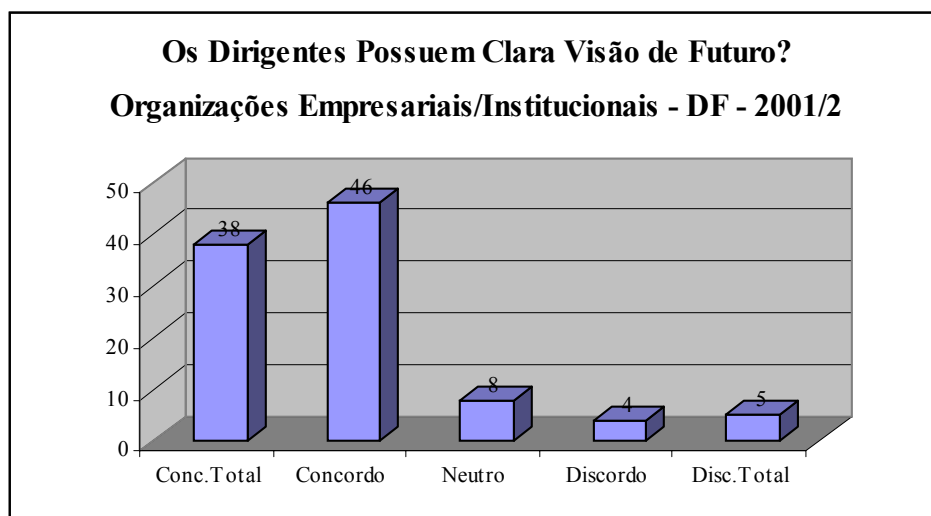
Gráfico 4.7 – Os funcionários conhecem a missão da organização



Fonte: Dados primários

Com referência a terceira questão (ver anexo 3): os dirigentes possuem uma clara visão de como deve ser a empresa/instituição no futuro? E as respostas para concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente, foram 38, 46, 8, 4 e 5, respectivamente, como mostra o gráfico 4.8. Uma empresa não opinou, é provável que ela esteja apenas “passando o tempo”.

Gráfico 4.8 – Os dirigentes possuem clara visão de futuro para a organização



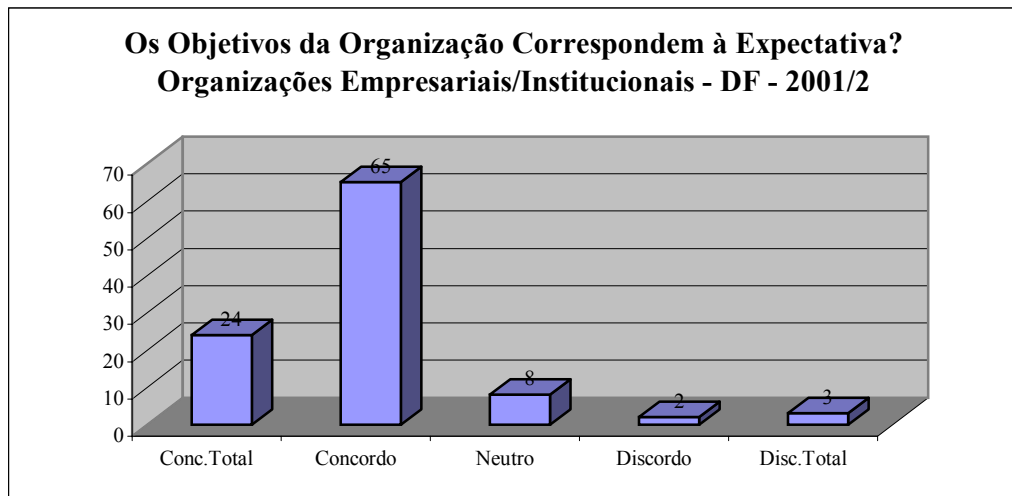
Fonte: Dados primários

A organização que não possui visão de futuro, provavelmente não sabe para onde está indo. Para onde soprar o vento estará bom para ela. Essa organização enquadra-se no modo adaptativo de elaboração de estratégia, conforme Mintzberg (1973).

A quarta questão (ver anexo 3): os objetivos da empresa/instituição, de modo geral correspondem às expectativas? Teve as seguintes respostas: 24, 65, 8, 2 e 3, respectivamente, como mostra o gráfico 4.9, na mesma ordem anteriormente descrita.

É bom recordar que os objetivos para Certo e Peter (1993) refletem a missão organizacional são importantes porque os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a sua eficiência além de conduzir avaliações de desempenho. Os objetivos organizacionais devem ser: flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto prazo.

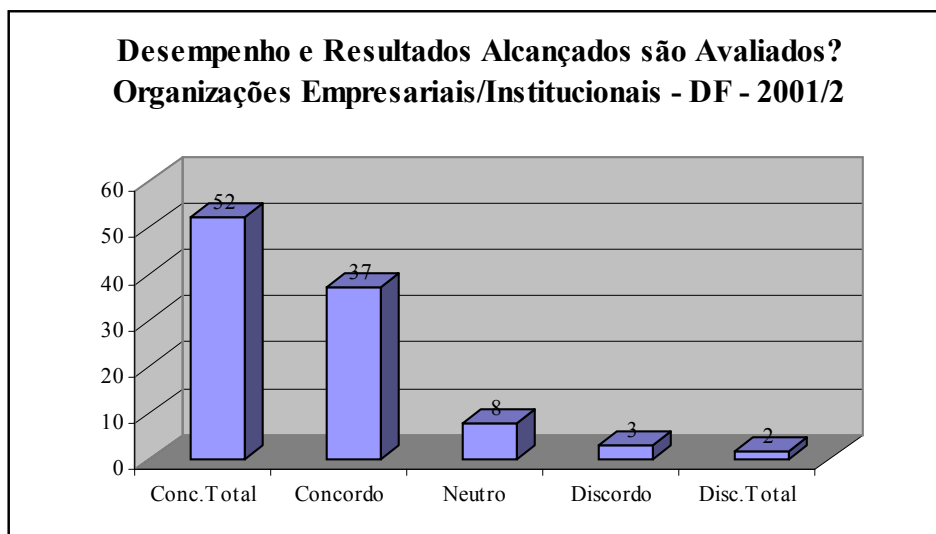
Gráfico 4.9 – Os objetivos da organização correspondem à expectativa



Fonte: Dados primários

Na quinta questão (ver anexo 3): o desempenho e os resultados alcançados pela empresa/instituição estão sendo freqüentemente avaliados? Obteve-se o resultado: 52, 37, 8, 3 e 2, respectivamente, para concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente, como mostra o gráfico 4.10. Esta questão visa constatar se as organizações estão preocupadas em mensurar o resultado das ações oriundas dos objetivos e das metas empresariais, e todos os seus requisitos (recursos humanos, físicos, financeiros, etc.).

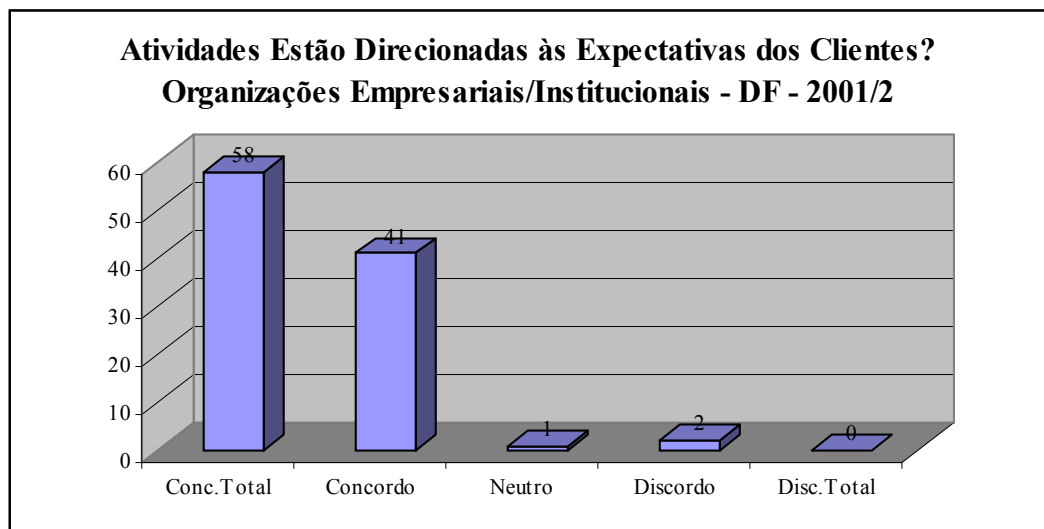
Gráfico 4.10 – Desempenho e resultados alcançados são avaliados



Fonte: Dados primários

A sexta questão (ver anexo 3) foi: as atividades da empresa/instituição estão direcionadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes/usuários e dos cidadãos? E obteve como resposta, conforme mostra o gráfico 4.11: 58, 41, 1, 2 e 0, respectivamente, conforme a ordem anteriormente descrita.

Gráfico 4.11 – Atividades estão direcionadas às expectativas dos clientes



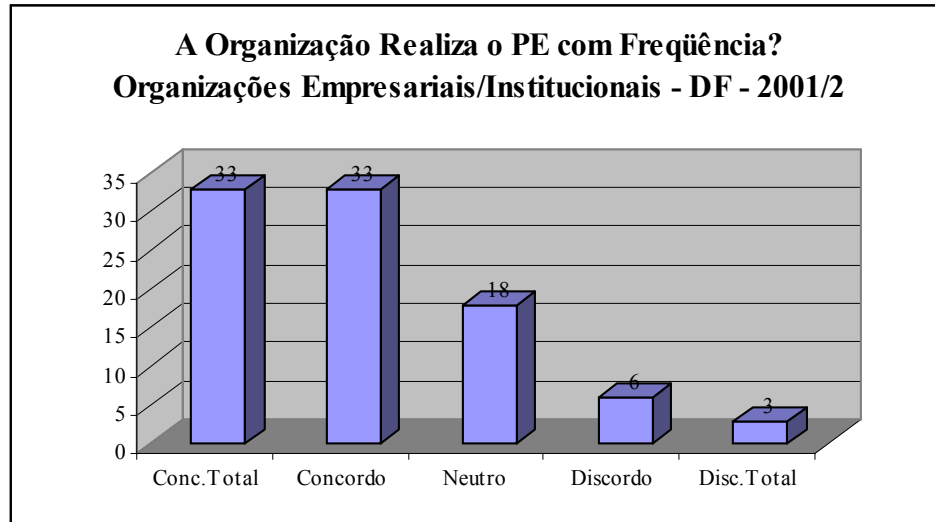
Fonte: Dados primários

A sétima e última questão desta etapa (ver anexo 3) foi: a empresa/instituição realiza o planejamento estratégico regularmente? E como resposta, obteve-se: 33, 33, 18, 6 e 3, respectivamente, conforme a ordem anteriormente descrita, de acordo como mostra o gráfico 4.12. As duas primeiras opções totalizam 66 respostas positivas.

Vamos lembrar que Fischmann e Almeida (1991) afirmam que o PE é um instrumento para análise do ambiente de uma organização que cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão.

O planejamento estratégico pode se tornar uma importante metodologia gerencial para uma organização, seja ela empresa ou instituição, mas para ser eficaz necessita envolver as diversas unidades, a fim de que essas expressem as suas necessidades. Tanto a elaboração como as revisões periódicas são indispensáveis para o sucesso do planejamento estratégico.

Gráfico 4.12 – A organização realiza o PE com freqüência



Fonte: Dados primários

#### 4.1.8 – Desempenho da organização

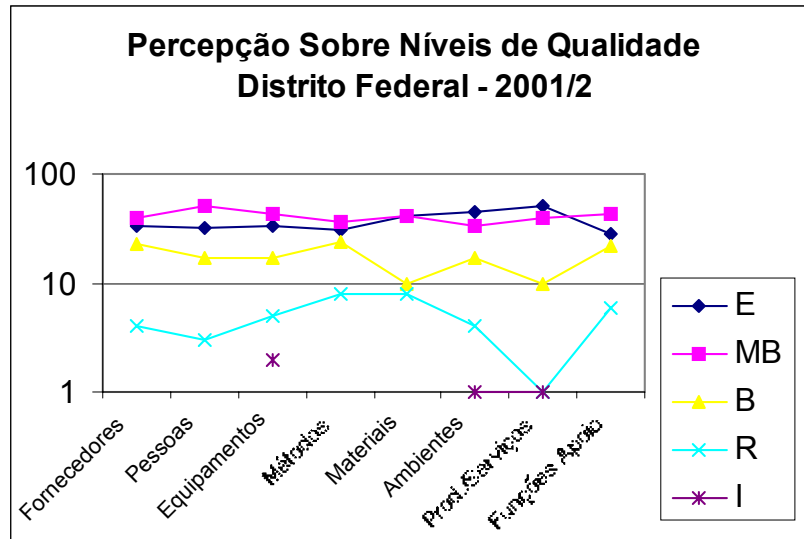
A quarta etapa da pesquisa (ver anexo 4) abordou dois aspectos distintos relacionados ao desempenho organizacional. O objetivo desta etapa foi exclusivamente de verificar o inter-relacionamento do PE com elementos de gestão. Nesta etapa foram elaboradas duas questões fechadas e duas questões abertas abordando aspectos de gestão organizacional.

É pertinente destacar aqui que a competência essencial da organização é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer determinado benefício aos seus clientes (Prahalad e Hamel, 1990). A competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

O gráfico logarítmico 4.13, que aborda aspectos de ordem interna e externa à organização, mostra a percepção dos responsáveis pelas informações, sobre como percebem o ambiente organizacional e como se comporta a empresa ou como esta se inter-relaciona com o planejamento estratégico. De modo geral preponderaram as respostas entre os conceitos

excelente e muito bom. O conceito insuficiente não mereceu importância (apresentando apenas três pontos isolados).

Gráfico 4.13 – Percepção sobre os níveis de qualidade

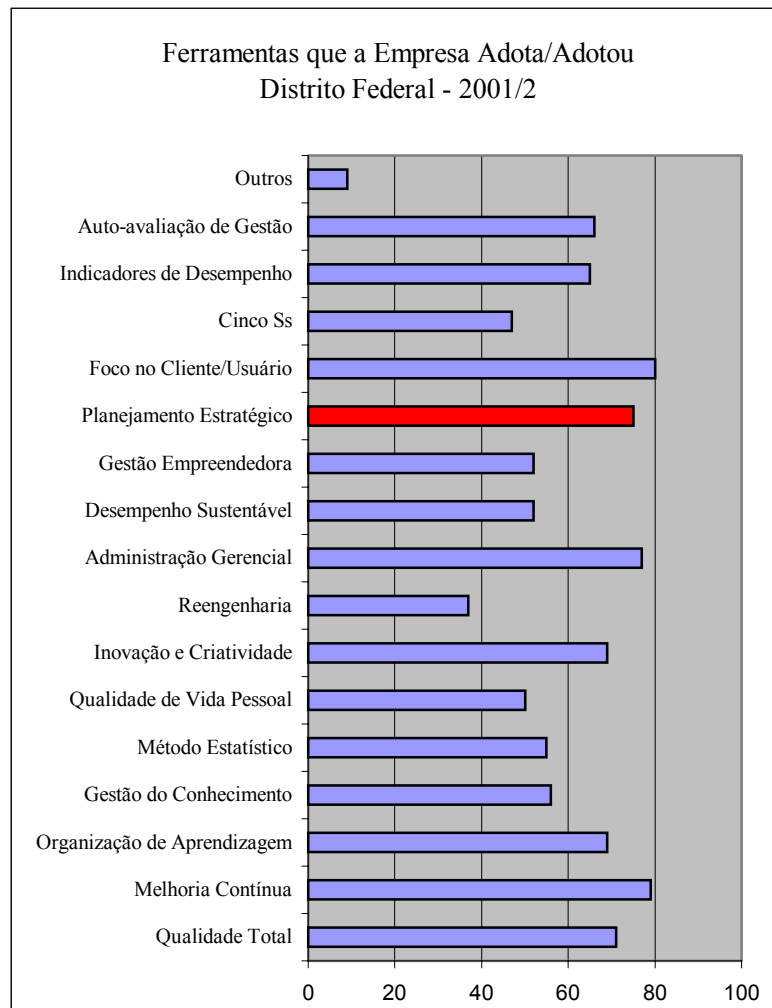


Fonte: Dados primários

No item 2.2.9 deste trabalho, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam ser necessário ao administrador identificar e analisar as forças ambientais com a finalidade de criar caminhos. E Porter (1986) deixa claro que as cinco forças competitivas da indústria poderão ser o sucesso da administração desde que aja um elo entre a empresa e o ambiente ao qual está inserida. Costa (2002) diz que é preciso saber para onde sopram ou vão soprar os ventos. Ou como diz Geus (1998), as mudanças do mundo exterior requerem contínua mudança na gestão empresarial. O gráfico 4.14 mostra as ferramentas de gestão que as organizações adotam ou adotaram segundo resposta dos responsáveis pelas informações.

Pode-se observar que o planejamento estratégico (adotado por 75 empresas) aparece em quarto lugar dentre a lista de ferramentas, logo atrás de: foco no cliente/usuário, melhoria contínua e administração gerencial, que obtiveram resposta de 80, 79 e 77 empresas, respectivamente. As informações do gráfico 4.14 foram transcritas tais como prestadas pelos responsáveis pelas respostas. Pode-se observar certa incoerência de algumas organizações que dizem utilizar o PE, mas que no entanto dizem não possuir indicadores de desempenho.

Gráfico 4.14 – Ferramentas que a organização adota ou adotou



Fonte: Dados primários

A terceira questão (ver anexo 4) foi aberta: quais os diferenciais da sua empresa/instituição? Oitenta e cinco empresas responderam positivamente, isto é, disseram que sua empresa possuía um ou mais diferenciais.

Dentro de uma análise mais acurada, o pesquisador considerou que 55 empresas possuem diferenciais realmente importantes sob o ponto de vista estratégico. As demais empresas puderam ter os diferenciais relatados como: muito bom, bom e regular. O quadro 4.7 mostra as questões analisadas e o gráfico 4.15 mostra a disparidade entre a percepção das empresas e a análise do pesquisador. A análise dos diferenciais das organizações procurou verificar se existe produtos ou serviços similares no mercado X a percepção dos entrevistados. As respostas às perguntas a seguir serviram de parâmetro para a análise.

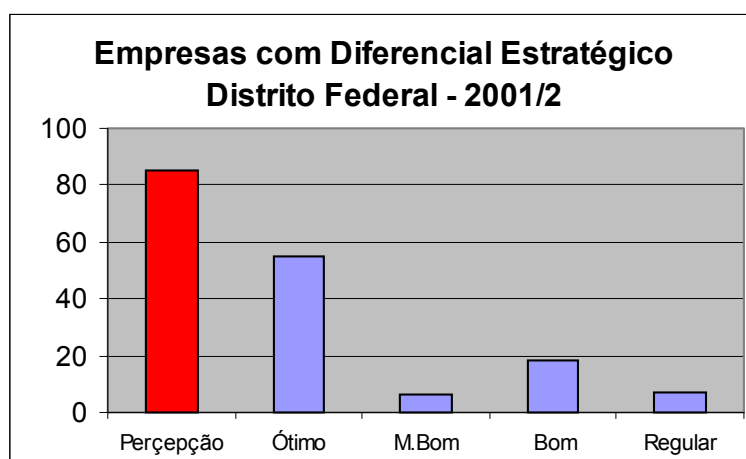
Quadro 4.7 – Avaliação dos diferenciais da empresa/instituição

| Considerando os diferenciais da sua empresa/instituição você diria que       | Peso (%)   | Pontos |
|--|------------|--------|
| a) O produto ou serviço é inédito?   | 0,35       |        |
| b) Existe produto ou serviço similar no mercado?                             | 0,35       |        |
| c) Existe alta demanda pelo produto ou serviço?                              | 0,15       |        |
| d) Há preocupação por parte da organização com o antes, durante e pós-venda? | 0,15       |        |
| <b>Pontuação Total</b>   | <b>100</b> |        |

Com base nas informações às questões acima, as organizações foram pontuadas com:

| Ótimo | Muito Bom | Bom | Regular | Insuficiente | Não Informou |
|-------|-----------|-----|---------|--------------|--------------|
| 100   | 80        | 60  | 40      | 20           | 0            |

#### 4.15 – Diferencial das organizações – Percepção X Análise



Fonte: Dados primários

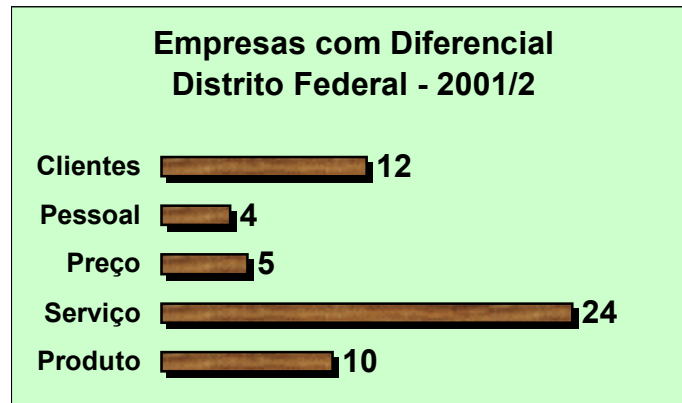
Ainda sobre este assunto, pode-se verificar que os diferenciais que preponderaram foram os apresentados no gráfico 4.16. Algumas empresas chegaram a apontar mais que um diferencial, mas para efeito estatístico, prevaleceu o diferencial considerado mais importante. A maior preocupação das empresas é com serviços.

As necessidades dos clientes existentes ou potenciais são representadas pela estratégia, segundo Ohmae (1988). Representa também a análise das possibilidades reais da empresa em atendê-las, o repensar sobre o que são e o que fazem os produtos, bem como as formas de a organização se estruturar para a criação, fabricação e venda desses produtos. Vale lembrar a



afirmação de Albrecht (1995) para o modo de pensar a respeito de clientes e serviços a fim de se construir a capacidade competitiva. Portanto, o resultado da pesquisa é bastante coerente.

Gráfico 4.16 – Distribuição de organizações com diferencial



Fonte: Dados primários

A seguir, alguns diferenciais que se destacaram dentre as organizações pesquisadas:

- Organização pública na área de saúde: prestação de serviços gratuitos na área social.
- Organização privada na área de informática: software inovador na área de desenvolvimento de sistemas cliente/servidor.
- Organização privada na área financeira: melhores taxas, atendimento preferencial pelos operadores, rapidez na aprovação.
- Organização privada na área de turismo: qualidade do produto, atendimento ao cliente e preço.
- Organização privada na área de serviços: qualidade no atendimento, estacionamento privativo, auto-serviço e *coffe break* aos sábados.
- Organização privada na área de serviços de saúde: serviço de manobrista, coleta em domicílio e em empresa, serviço gratuito de moto *boy* para entrega de resultados.
- Organização privada na área de saúde: atendimento 24 horas por dia e ênfase na qualidade.
- Organização privada na área financeira: foco total no cliente, dentre outros.
- Organização privada na área farmacêutica: menor preço e melhor atendimento.
- Organização pública na área de saúde: referência mundial em DST/AIDS.

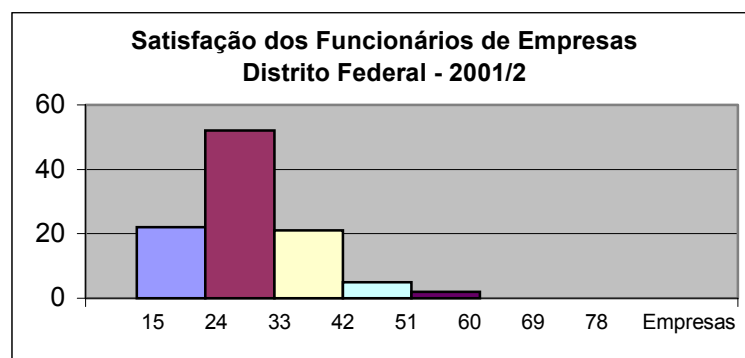
- Organização pública na área de serviços aéreos: qualidade na prestação de serviços e foco no cliente.
- Organização de economia mista na área financeira: cliente em primeiro lugar.

A quarta e última questão desta etapa (ver anexo 4) também foi aberta e a intenção foi de verificar mais uma vez o inter-relacionamento da gestão com o planejamento estratégico: quais atividades desenvolvidas atualmente na sua empresa/instituição têm como objetivo facilitar a mudança organizacional e a melhoria da gestão? Responderam positivamente 76 organizações. Isto vêm constatar que o planejamento estratégico e a gestão não podem andar por caminhos diferentes. Como diz Stoner e Freeman (1992), os objetivos são seguidos pela estratégia e esta pela análise dos recursos, identificação de oportunidades e ameaças, decisão da estratégia a ser adotada, implantação da estratégia e por último a mensuração e controle.

#### 4.1.9 Clima organizacional

Na segunda parte da quarta e última etapa da pesquisa (ver anexo 5) foram elaboradas quinze questões, todas referentes ao clima organizacional e desempenho da organização. O objetivo desta etapa, a exemplo do item 4.2.8, também foi exclusivamente de verificar o inter-relacionamento do planejamento estratégico com elementos de gestão e com os funcionários da organização. O gráfico 4.17 mostra o grau de satisfação dos funcionários, de acordo com a percepção dos responsáveis pelas informações dentre as organizações pesquisadas.

Gráfico 4.17 – Grau de satisfação dos funcionários



Fonte: Dados primários

O quadro 4.2 apresenta as respostas dadas a cada questão, para concordo totalmente (ficou em 2º lugar), concordo (ficou em 1º lugar), neutro (ficou em 3º lugar), discordo (ficou em 4º lugar) e discordo totalmente (ficou em 5º lugar).

Quadro 4.8 – Clima organizacional e desempenho da empresa/instituição

| <b>Considerando a sua empresa/instituição você diria que</b>   | <b>Concordo Totalmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo Totalmente</b> |
|--|----------------------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------------------|
| a) Os dados e informações necessários para se fazer um bom trabalho estão disponíveis para os servidores                 | 42                         | 49              | 5             | 6               | -                          |
| b) Existem canais efetivos de comunicação entre todas as unidades da empresa/instituição                                 | 35                         | 41              | 15            | 11              | -                          |
| c) A empresa conta com uma equipe de servidores capaz de realizar as atividades de maneira adequada                      | 39                         | 53              | 6             | 4               | -                          |
| d) Os dirigentes costumam consultar os colaboradores sobre os caminhos para melhorar o atendimento aos clientes/usuários | 35                         | 42              | 18            | 7               | -                          |
| e) Existem formas de reconhecimento para as pessoas que realizam um desemp. de destaque                                  | 28                         | 38              | 23            | 11              | 2                          |
| f) Há um bom ambiente e um bom relacionamento entre as pessoas que trabalham na empresa                                  | 45                         | 45              | 9             | 3               | -                          |
| g) Os dirigentes e gerentes estimulam os servidores a encontrar caminhos para melhorar os processos de trabalho          | 37                         | 48              | 9             | 7               | 1                          |
| h) Os servidores sentem orgulho do que estão fazendo   | 21                         | 56              | 19            | 6               | -                          |
| i) Há espírito de cooperação e de trabalho em equipe   | 34                         | 53              | 7             | 8               | -                          |
| j) Os dirigentes acatam sugestões para melhorarem seu desempenho   | 35                         | 48              | 14            | 5               | -                          |
| k) Os servidores freqüentemente discutem caminhos para melhorar os processos de trabalho                                 | 27                         | 48              | 23            | 4               | -                          |
| l) Os servidores acreditam que seu trabalho é importante para o sucesso da empresa/instituição                           | 42                         | 49              | 10            | 1               | -                          |
| m) Os servidores que mantêm contato com os usuários têm poder para resolver os problemas apresentados                    | 25                         | 63              | 9             | 5               | -                          |
| n) A empresa/instituição compara seus congêneres do setor público e privado  | 29                         | 39              | 23            | 6               | 5                          |
| o) Os servidores têm treinamento adequado para o bom desempenho do seu trabalho  | 32                         | 53              | 12            | 2               | 3                          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>506</b>                 | <b>725</b>      | <b>202</b>    | <b>86</b>       | <b>11</b>                  |

Pode-se constatar que os dirigentes da maioria das organizações pesquisadas que adotam o planejamento estratégico possuem facilidade em lidar com o quadro funcional e com os elementos ambientais necessários para a construção da qualidade. Pode-se constatar também que o planejamento estratégico, quando bem estruturado, influi positivamente na gestão.

Não se conseguiu estabelecer uma relação do grau de satisfação dos funcionários com itens como: níveis hierárquicos ou ramo de atividade.

Verificou-se que as organizações que possuem os elementos de planejamento estratégico, formulados e disseminados de maneira coerente como o negócio e a missão, assim como aquelas que sonham o futuro através de uma visão estratégica, são as que melhor formulam os seus objetivos. Desta maneira, constatou-se que o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para toda a organização que deseja atingir o sucesso.

#### 4.1.10 Desempenho por tamanho da organização

Nesta etapa será verificada a relação entre o desempenho de alguns elementos do planejamento estratégico em função do tamanho de cada organização. Para efeito de tamanho será considerada a tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Tamanho de organizações por nº de funcionários

#### **Tamanhos de empresas - Brasil**

| <b>Tamanho</b>         | <b>% Empresas</b> | <b>% Empregos</b> |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Até 9 empregados       | 72,9              | 17,3              |
| 10-49 empregados       | 23,3              | 32,3              |
| 50-199 empregados      | 3,1               | 20,4              |
| Mais de 200 empregados | 0,7               | 30,0              |
| <b>Total</b>           | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>      |

Fonte: Bertini (1998)

A tabela 4.2 mostra o número de funcionários por organização pesquisada no DF de acordo com o seu tamanho.

Tabela 4.2 – Tamanho de organizações pesquisadas por nº de funcionários

**Tamanhos de empresas pesquisadas  
Distrito Federal – 2001/2**

| Tamanho                | Nº Empresas | % Empresas   |
|------------------------|-------------|--------------|
| Até 9 empregados       | 26          | 25,49        |
| 10-49 empregados       | 29          | 28,42        |
| 50-199 empregados      | 17          | 16,67        |
| Mais de 200 empregados | 30          | 29,42        |
| <b>Total</b>           | <b>102</b>  | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados primários

A tabela 4.3 mostra o desempenho das organizações pesquisadas de acordo com o seu tamanho em relação aos elementos: negócio, missão, visão e objetivos. A segunda parte da tabela mostra o percentual de cada elemento de acordo com a frequência relativa ao próprio intervalo de classe.

Tabela 4.3 – Desempenho das empresas de acordo com o seu tamanho

**Desempenho de acordo com o tamanho da empresa  
Distrito Federal – 2001/2**

| Tamanho             | Empresas     | Negócio   | Missão    | Visão     | Objetivos | % N      | % M      | % V      | % O      | Col.     |
|---------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Até 9 empregados    | 26           | 22        | 11        | 10        | 12        | 84,6     | 42,3     | 38,5     | 46,2     | 4º       |
| 10-49 empregados    | 29           | 26        | 21        | 11        | 16        | 89,7     | 72,4     | 37,9     | 55,2     | 3º       |
| 50-199 empregados   | 17           | 14        | 9         | 7         | 10        | 82,4     | 52,9     | 41,2     | 58,8     | 2º       |
| + de 200 empregados | 30           | 25        | 22        | 17        | 21        | 83,3     | 73,3     | 56,7     | 70,0     | 1º       |
| <b>Total</b>        | <b>102,0</b> | <b>87</b> | <b>63</b> | <b>45</b> | <b>59</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |

Fonte: Dados primários

A última coluna da tabela 4.3 mostra a colocação de cada intervalo de classe quanto à elaboração dos elementos em questão. No cômputo geral, as maiores organizações dentre as pesquisadas são as que melhor apresentaram de maneira formalizada os elementos do planejamento estratégico.

## 4.2 Conclusões do capítulo

Neste capítulo foram avaliadas 102 organizações empresariais e institucionais pesquisadas no Distrito Federal, abrangendo todos os ramos de atividade e setores da economia. Pretendeu-se avaliar o maior número de elementos considerados imprescindíveis ao planejamento estratégico, tais como: negócio, missão, visão, princípios e valores, objetivos, além de outros aspectos relativos ao ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e ao ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças), a fim de se saber como é empregado o planejamento estratégico nessas organizações.

Foi avaliada a percepção dos dirigentes e/ou responsáveis pelas informações colhidas, tendo por objetivo, verificar o grau de coerência entre aquilo que está formalizado na organização e como os responsáveis enxergam a organização no que tange aos seguintes aspectos: a missão é seguida em sua plenitude, os funcionários conhecem a missão, os dirigentes possuem visão clara de futuro, os objetivos correspondem às expectativas, é feita avaliação dos resultados da organização, as atividades da organização estão voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes, a organização realiza o PE regularmente.

Quanto ao desempenho da organização, foi avaliado o envolvimento com: *stakeholders*, materiais, equipamentos, produtos e/ou serviços, adoção de ferramentas para a gestão, diferenciais utilizados, mudança organizacional e melhoria de gestão. O objetivo da avaliação destes itens foi de verificar o grau de entrosamento entre o planejamento estratégico e a prática de gestão.

Referente ao clima organizacional, foi verificado itens como: informação, canais de comunicação, funcionários e equipe capacitada, diálogo entre dirigentes/servidores, reconhecimento por desempenho, relacionamento pessoal, ambiente de trabalho, estímulo, espírito de equipe e de cooperação, processos de trabalho, delegação de poder, *benchmarking*, treinamento.

A avaliação destes diversos aspectos permite concluir que as organizações institucionais e empresariais do Distrito Federal não chegam a formar um quadro competitivo que possa ser considerado sistêmico. Todavia, muitas organizações apresentam uma performance bastante

avançada em relação às suas congêneres, principalmente as organizações que utilizam o planejamento estratégico regularmente.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por que fazer planejamento estratégico? Porque a cada dia o ambiente se torna cada vez mais dinâmico e está sempre passando por mudanças. Por isso, há necessidade de disciplinar o pensamento e concatenar as idéias, transpondo-as em um planejamento que resulte em planos estratégicos que possam orientar a organização para o caminho do desenvolvimento sustentável. Com planejamento é possível otimizar os recursos internos, obter melhores resultados e posicionar-se melhor frente às contingências e ao mercado competitivo. A busca do lucro – *accessorium sequitur principale* – deve ser consequência de vários fatores, dentre os quais, a elaboração e aplicação eficaz de ferramentas, tais como o planejamento estratégico.

### 5.1 Conclusões

O objetivo geral deste trabalho teve como propósito principal fazer uma avaliação sobre como as organizações do Distrito Federal do Brasil estão utilizando o planejamento estratégico e como o empregam para a elaboração de suas estratégias. Para a sua consecução, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, a saber:

1. Identificar o ambiente organizacional das empresas e instituições do Distrito Federal.
2. Descrever as metodologias de planejamento estratégico adotado pelas organizações.
3. Verificar como as organizações elaboram a missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos atinentes ao planejamento estratégico.
4. Avaliar se existe distanciamento entre a teoria (o que está escrito e o que se espera) e a prática (o que se faz) nas empresas e instituições do Distrito Federal.
5. Propor algumas considerações e sugestões ao planejamento estratégico empresarial e institucional face ao ambiente atual.



### 5.1.1 Objetivo nº 1: Identificar o ambiente organizacional das empresas e instituições do Distrito Federal

No estudo realizado neste trabalho, verificou-se que as organizações empresariais e institucionais do Distrito Federal estão passando por mudanças rápidas no ambiente turbulento de um mundo cada vez mais globalizado e conseqüentemente competitivo. Muitas dessas organizações vêm sofrendo com essas mudanças ambientais, enquanto que outras aproveitam as oportunidades para alavancarem seus negócios. O mercado competitivo vem propiciando a rivalidade na indústria, fazendo com que o poder de barganha dos clientes ou compradores se torne cada vez maior, por dispor de uma gama imensa de alternativas para obtenção de produtos e serviços. Neste caso, as organizações são desafiadas a produzir com qualidade, preço competitivo e facilidade para a aquisição.

Durante a análise das condições do ambiente das organizações, foram constatadas muitas diferenças entre elas. Embora as organizações estejam inseridas num ambiente competitivo, a visão desse é distinta para a maioria delas. Para algumas organizações a análise é baseada principalmente no ambiente externo: concorrência, fornecedores, clientes, produtos substitutos e entrantes potenciais, elementos esses que determinam as ameaças e oportunidades para elas. Para outras, a análise é baseada no ambiente interno, em que determinam como fundamental apenas os pontos fortes e fracos da organização. Outras organizações consideram tanto o ambiente externo como o interno para a sua análise e determinação das estratégias competitivas a serem empregadas. Muitas organizações estão atreladas à esfera governamental, em que o governo é seu principal agente financiador e ao mesmo tempo detentor do poder de decisão, o que limita a sua flexibilidade e autonomia. Outras organizações operam no mercado onde prevalece a competência gerencial, flexibilidade, rapidez, diversificação, domínio tecnológico, inovação e criatividade.

As organizações pesquisadas, em geral, vêm buscando de uma forma ou outra, a eficácia no sentido de atender às reais necessidades do cliente de maneira a gerar sua satisfação, além de tentar buscar meios para garantir uma parcela desejada do mercado. Assim, verificou-se que diante de um ambiente muitas vezes imprevisível, torna-se mister o gerenciamento eficaz, que pode ser facilitado pela implementação de um de bom planejamento estratégico.

### 5.1.2 Objetivo nº 2: Descrever as metodologias de planejamento estratégico adotado pelas organizações

Esta pesquisa teve também como objetivo, analisar comparativamente a metodologia de planejamento estratégico adotado pelas organizações do Distrito Federal com a metodologia descrita no capítulo 2 deste trabalho, estabelecendo diferenças e semelhanças entre elas. Constatou-se a existência de distinções entre os modelos, metodologias e processos de planejamento estratégico entre as organizações, além da aplicação de experiências práticas ou empíricas por parte de diversas outras, principalmente por aquelas de menor porte. Embora os modelos, quando aplicados, possam ter semelhança, percebeu-se que cada organização procura adaptar o modelo à sua realidade. Neste caso, a metodologia passa a depender dos objetivos fins de cada organização.

Constatou-se em diversas organizações pesquisadas, dentre as que praticam o planejamento estratégico, que este é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, em geral abordando esta como um todo e sob a responsabilidade de seus dirigentes. Neste caso, interagir com o ambiente é preocupação de várias organizações, além de ser atividade permanente e contínua e base fundamental para a otimização da alocação dos recursos, com vistas a facilitar o processo decisório e a direção estratégica. Muitas dessas organizações têm uma orientação externa forte e procuram envolver as suas partes principais; procuram identificar estratégias apropriadas a cada situação e avaliar alternativas por seus critérios relevantes, recomendar cursos de ação específico por meio de planos detalhados, desenvolvendo um entendimento das ferramentas da administração e aplicando esse entendimento em situações de solução de problemas; procuram facilitar o controle estratégico com o acompanhamento e a avaliação dos resultados.

Por outro lado, constatou-se que várias organizações dentre as pesquisadas, não possuem preocupação com a ferramenta de planejamento estratégico, seja por desconhecimento ou simplesmente por estarem apenas preocupadas em acompanhar as mudanças ocasionadas pelo ambiente turbulento. Algumas dessas organizações chegam a adotar estratégias que coincidem com o modo empreendedor ou o modo adaptativo, preconizado por Mintzberg (1973). Dentre as organizações pesquisadas, as de pequeno porte, em sua maioria, adotam práticas de experiências empíricas para gerir seu negócio; não

seguem certos requisitos necessários a cada situação organizacional e não inter-relacionam-se com a gestão estratégica. Os acertos parecem ocorrer ao acaso.

O planejamento estratégico por si só não dá garantias de sucesso à organização, entretanto, quando bem empregado, mostrou que pode aumentar a probabilidade de ocorrência de fatos favoráveis, maximizando o retorno do investimento e minimizando os riscos de ocorrência de fatos desfavoráveis, o que justifica o seu uso por diversas organizações do Distrito Federal. Deste modo, o planejamento estratégico passa a requer informações consistentes e relevantes, obtidas através de outras ferramentas como o *Balanced Scorecard* e a matriz do *Boston Consulting Group*, dentre outras.

5.1.3 Objetivo nº 3: Verificar como as organizações elaboram a missão, visão, objetivos, metas e outros valores e propósitos atinentes ao planejamento estratégico

Nesta pesquisa procurou-se verificar como certos elementos do planejamento estratégico podem servir como rumo e direção de uma organização e de todos os seus componentes. Principalmente a missão organizacional em termos de sua principal atividade, como esta avalia os caminhos alternativos e decide a direção a seguir, além de como olha para o futuro.

A pesquisa mostrou que pouco mais da metade das organizações pesquisadas, possuem missão formalmente expressa e bem elaborada (ótimo e muito bom) e disseminada entre funcionários e *stakeholders*, todavia, um percentual significativo não tem preocupação com este elemento, até mesmo por desconhecimento de seu significado. Quanto ao negócio, a maioria das organizações possui de forma bem orientada, dentro de uma visão estratégica (ótimo e muito bom), sem contudo, em muitos casos, haver um relacionamento com o estudo e aplicação científica. Com referência à visão, a grande maioria das organizações necessita orientá-la melhor, a fim de que essa possa ser visualizada à luz de sua missão institucional. Um número significativo de organizações não apresentou objetivos estratégicos bem elaborados, o que poderá torná-las frágeis diante do mercado competitivo. E, por conseguinte, tampouco, metas bem definidas.

Nos casos em que ocorreu observar-se uma missão bem elaborada e disseminada pela organização, pode-se verificar que ela leva a ajudar os gerentes a refletirem sobre os

problemas até chegarem a uma solução e prever alternativas para direcionar as decisões para os superar. Quando estes elementos do planejamento estratégico estão bem elaborados, verificou-se que eles servem para integrar a vasta gama de decisões e de ações que a gestão estratégica requer; fornecem à organização um mapa que facilita a escolha do melhor caminho a seguir, tanto no âmbito organizacional quanto no individual. Nesse ponto verifica-se a importância do papel do líder para a tomada de decisão sobre quem deverá empreender a caminhada e por quê deverá seguir em frente. Como ir e por qual o caminho a seguir é uma decisão de meio, isto é, tática e/ou operacional. Nos casos em que esses elementos contaram com a participação de funcionários de diversos níveis hierárquicos da organização, o envolvimento das pessoas para colocá-lo em prática é maior. Constatou-se que as organizações que observam estas considerações, apresentam uma melhor performance em relação às demais organizações do Distrito Federal.

Quando esses elementos apresentaram um quadro bem estruturado e consistente, revelaram ser um instrumento sistêmico e intuitivo para a organização em foco; consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de uma situação desejada para um sistema organizacional possível de ser executado. Assim, seus princípios fundamentam-se na identificação e seu posterior controle, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma sintonizada e sincronizada com a realidade ambiental, preservando e valorizando as relações interpessoais.

Um número significativo de organizações do Distrito Federal, dentre aquelas pesquisadas, adota os elementos do planejamento estratégico como ferramenta gerencial: missão, visão, negócio e objetivos. As que estão enquadradas nestas considerações são as que apresentam melhor vantagem competitiva. Por outro lado, diversas organizações apresentam um quadro incipiente, o que pode comprometer o seu desempenho frente ao mercado.

5.1.4 Objetivo nº 4: Avaliar se existe distanciamento entre a teoria (o que está escrito e o que se espera) e a prática (o que se faz) nas empresas e instituições do Distrito Federal

Verificou-se na pesquisa deste trabalho que o planejamento estratégico e a elaboração de estratégias e sua respectiva implementação numa organização, mesmo seguindo uma seqüência lógica estabelecida por um ou outro autor, sofre adequação em função de suas

características particulares de identidade empresarial ou institucional, de localização regional e de situação no contexto global.

As diferenças e peculiaridades entre planejar numa organização empresarial e numa instituição, assim como numa grande e numa pequena organização, também foram observações feitas neste trabalho.

Observou-se que diversas organizações do Distrito Federal possuem coerência entre aquilo que dizem fazer e o que realmente praticam. Por outro lado, algumas organizações cometeram certas incoerências em suas declarações. A falta de sinergia em algumas organizações, denota que o processo de planejamento estratégico está aquém daquele esperado, de acordo com o preconizado pela teoria apresentada no capítulo 2. Às vezes sua condução ocorre de forma conturbada, o que acaba interferindo na eficácia organizacional. E outras organizações parecem não estar preocupadas ou não se interessam sobre o poder que significa o planejamento estratégico. Deste modo, não se pode considerar que o planejamento estratégico seja um modelo sistêmico de gerenciar uma organização, se considerarmos o conjunto de organizações pesquisadas.

#### 5.1.5 Objetivo nº 5: Propor algumas considerações e sugestões ao planejamento estratégico empresarial e institucional face ao ambiente atual

O modelo de planejamento estratégico elaborado na figura 5.1 teve por base a interpretação dos vários anos de experiência sobre planejamento estratégico em consonância com a leitura da bibliografia descrita no capítulo dois deste trabalho e com a prática constatada nas mais diversas organizações. Não pretende ser um novo modelo mas uma síntese de variados modelos a fim de facilitar a sua aplicação. Trata-se de uma proposta ou sugestão para aplicação.

### Planejamento estratégico a sete cores

A identidade de uma organização empresarial significa a sua própria caracterização, isto é, qual é o seu negócio, missão, princípios e valores e a filosofia a adotar. A identidade institucional é a personalização da empresa e o papel que ela representa no meio ambiente ao qual está inserida (ver figura 5.1).

A cor azul suave da área da identidade institucional significa a sintonia que deve haver entre a conjugação dos seus elementos constituintes num todo harmônico e que devem significar as bases organizacionais para a orientação dos rumos da organização.

O azul intenso das decisões estratégicas, dos objetivos e das metas, representa a profundidade com que os gestores devem preocupar-se com os destinos da organização e os passos a serem dados, bem como a coragem e a disposição para assumir riscos calculados dentro das possíveis oportunidades, antecipar fatos, definir ações, ajustar a organização e forçar novas situações. O azul intenso representa as infinitas combinações e possibilidades que os gestores podem arranjar.

As ações na cor marrom representam a dedicação, o empenho e o trabalho a ser desenvolvido com garra, persistência, tenacidade e responsabilidade. Nesta fase é importante contar com o comprometimento dos funcionários.

A cor verde da avaliação representa atenção máxima. É passagem livre e obrigatória para o *feed-back* em termos de avaliação propriamente dita. É a mensuração dos resultados obtidos, o controle da qualidade a ser alcançada para os produtos ou serviços. Enfim, a avaliação deve preocupar-se com a mensuração dos resultados técnicos e sociais.

O ambiente interno está representado pela cor amarela, pois a organização deve estar em alerta sobre seus pontos fortes a fim de tirar o melhor proveito dos mesmos, e ao mesmo tempo, corrigir, evitar, sufocar ou eliminar os pontos fracos.

A cor vermelha do quadro do ambiente externo é para lembrar que a empresa deve estar sempre em alerta máximo para os sinais emitido pelo meio ambiente em relação às

oportunidades que são oferecidas, bem como sobre o perigo das ameaças que rondam e podem atingir a organização, deixando-a vulnerável.

As linhas cheias (setas), no sentido vertical, que ligam as diversas instâncias, representam a disciplina e o compromisso com os resultados a serem obtidos pela organização, sejam eles técnicos ou sociais. A cor preta dessas linhas significa o pavimento construído sobre bases sólidas, a ser percorrido com segurança. As linhas cheias (setas) que ligam os ambientes interno e externo à linha principal da empresa representam os sinais e as pressões exercidas sobre a mesma.

As linhas pontilhadas (setas) do *feed-back* representam os caminhos das correções de rumo e/ou direção a serem efetuadas, o retorno dos resultados obtidos, o posicionamento da empresa no meio ambiente, dentre outros controles. A cor branca do *feed-back* representa a clareza e transparência com que devem ser tratados os mais variados assuntos.

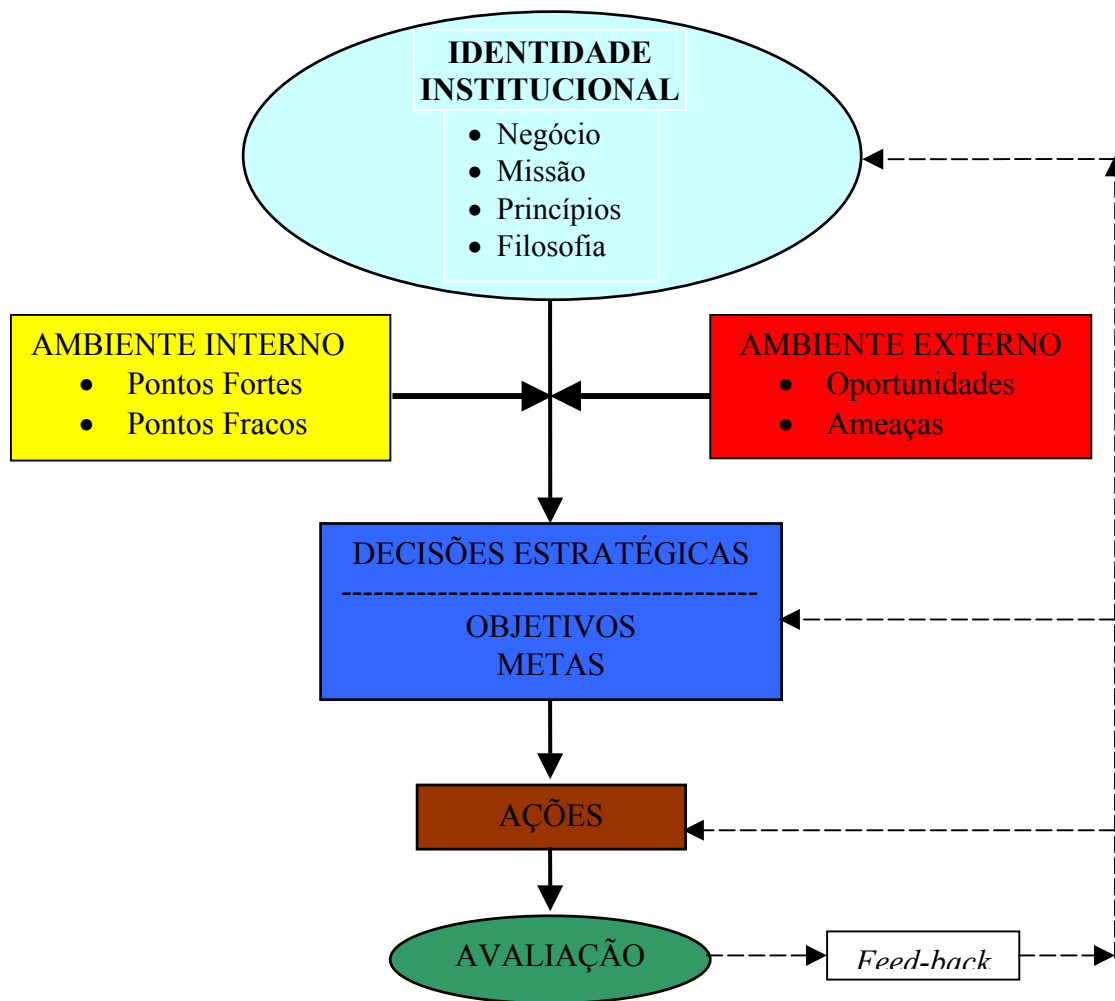


Figura 5.1 – Modelo conceitual de planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que pode estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando a integração com o ambiente e a busca dos resultados futuros. Por isso, o negócio deve orientar as atividades da organização, definindo aquelas que vão atender as necessidades dos clientes. A missão deve ser o papel que a organização desempenha em seu negócio, servindo de balizador para o estabelecimento de estratégias e conseqüente alcance de objetivos, orientador e delimita das ações da empresa, definindo o seu campo de atuação. A missão deve ser a maneira pela qual a visão de futuro tornar-se-á tangível. Os princípios devem ser balizadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. A filosofia de uma organização deve alicerçar-se em crenças, valores, atitudes e normas que contribuam para forma de como fazer as coisas. A visão deve expressar um desafio para o futuro, devendo ter um conteúdo altamente positivo e inspirador de forma a estimular todo o potencial da



organização. A visão deve se referir aos objetivos gerais e de mais longo prazo e descrever as aspirações para o futuro sem especificar os meios para o seu alcance. As decisões estratégicas devem expressar um conjunto de procedimentos e técnicas, uma maneira de fazer as coisas e alcançar objetivos, um programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização. Estratégias planejadas e bem aplicadas tendem a dar certo e poderão contribuir para o sucesso da organização. Os objetivos devem ser resultados que a organização deseja alcançar, em prazo determinado, para concretizar a sua visão, para tanto orienta todos os esforços que julgar necessário. Para que os objetivos gerais tenham uma visão estratégica, eles devem ter conotação empreendedora pela alta administração da organização. As metas devem expressar valores definidos ou alvos quantitativos considerados como etapas para o alcance dos objetivos ao longo do tempo. As ações devem ser a concretização do planejamento. As ações são sempre orientadas para o alcance da missão organizacional. A avaliação e o controle, para serem efetivos, deverão ser feitos através de todos os níveis de planejamento. A mensuração é um requisito fundamental que se possa administrar com sucesso. O *feed-back* deve permitir a correção dos rumos que a empresa deve seguir além de orientar sobre o alcance dos resultados desejados e realizar todos os tipos de controles e ajustes necessários ao bom funcionamento da organização. Tanto a correção das falhas como a correção do rumo permite o maior dinamismo da organização.

A implementação do planejamento estratégico deve ser por intermédio de ações orientadas dialeticamente como uma estrada de montanha que, apesar das suas voltas (táticas), vai fundamentalmente (estratégia) transpondo cada obstáculo (metas) até o seu cume (objetivo), de onde se pode descortinar toda a paisagem (missão) e vislumbrar os cenários do infinito (visão).

E, por fim: planejar a organização como uma linha reta, imutável e inflexível, é um risco praticamente mortal. A cada instante as surpresas afloram e o administrador tem que ter imaginação criadora suficiente para salvar o essencial através do inesperado do cotidiano. Às vezes é suficiente criar uma nova maneira de se comportar. Todavia, quando não se consegue encontrar nenhuma saída, então estará na hora de se construir um novo caminho.

## 5.2 Recomendações

As conclusões deste trabalho não esgotam o tema abordado. Sugere-se que outros estudos sejam feitos a fim de complementar este trabalho, todavia, que possam ser desenvolvidos provenientes dos resultados desta dissertação. Portanto se recomenda:

- continuar a desenvolver trabalhos com o enfoque na pesquisa;
- dar continuidade a esta pesquisa, avaliando as propostas sugeridas neste trabalho;
- dar continuidade a este trabalho, pesquisando outras empresas e instituições;
- realizar estudos voltados ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 222 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

ANDREWS, Kenneth R. El concepto de estrategia corporativa. In: MINTZBERG, Henry e ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (Org.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990. 271 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998. 407 p.

BOFF, Rubem José. **Melhoria de subprocesso de convênios**. Brasília: Unep, 1999. 145 p. Monografia de pós-graduação.

\_\_\_\_\_. **Apostila de aula**. Brasília: 2000.

BRASIL. Ministério do Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrumento de auto-avaliação da gestão pública**. Brasília: MOG, 1999. 80 p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: EDG, 1998. 276 p.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: EDG, 1999. 140 p.

CARMO, Ana Paula Alves Generoso. **Planejamento estratégico participativo**: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas. 1999. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw.Hill, 1983. 249 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700 p.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

COSTA, Elieser Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p.

CUNHA, Carlos Eduardo Freitas da. **Planejamento estratégico em empresa pública versus empresa privada**: estudo de caso Epagri e Macedo Koerich S.A. 1998. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: Clegg et al. (org.) **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-136.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 301 p.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981. 149 p.

FERREIRA, Ademir Antônio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1838 p.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

GAJ, Luis. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: Makron Books, 1990.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 213 p.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 204 p.

GRAEML, Felipe Reis. **Indicadores estratégicos**: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. 2000. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HOBBSAWM, Eric J. **Era dos extremos**: o breve século XX: 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**. v.26, p. 132-137, 1993.

JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. **Considerações sobre ética**. Instituto MVC. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 183 p.

LAMOUNIER, Teresa Cristina Nunes. **Do planejamento institucional integrado à gestão pela qualidade total**. Belo Horizonte: CEFET/MG, 1995.

LAWLER III, Edward. Estratégia versus funcionários. **Planejamento estratégico e gestão de negócios**. 5.ed. (6/12/2001). Disponível em: <http://www.francianeulaf.com>. Acesso em: 28 jan. 2002.

LIMA, Antônio Ferreira. **Cultura organizacional**: definição e elementos básicos. 1997. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília.

MALSCHITZKY, Nancy. **O programa de educação permanente enquanto alicerce do planejamento estratégico frente às mudanças organizacionais**. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978, p. 3-30.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MINTZBERG, Henry. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1991. p. 12-31.

\_\_\_\_\_. **The strategy concept**. California Management Review, Fall 1987, p. 11-32.

\_\_\_\_\_. **Strategy-making in three modes**. California Management Review. v.XVI, n.2, p. 44-53, win. 1973.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998. 475 p.

MONUMENTOS. Disponível em: <http://monumentos.vilabol.uol.com.br>. Acesso em: 27 jan. 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 422 p.

OHMAE, Kenichi. **Voltando à estratégia**. p.67-81. nov./dez. 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PORTER, Michael R. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **A sua empresa tem poder de encaixe**. Disponível em: <http://www.francianeulaf.com>. Acesso em: 28 jan. 2002.

PRAHALAD C.K.; HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação**. mai./jun. 1990.

QUINN, James Brian. The strategy concept. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1991. Chapter 1: The strategy concept, p. 3-12.

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial**: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. 2002. 279 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Ufsc, 2001.

SILVA, Jader Júlio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico**: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. 2001. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

SUN TZU. **A arte da guerra**. 24.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001. 112 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.

TAYLOR, Frderick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1986. 138 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 459 p.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

## ANEXO 1

### PESQUISA DE OPINIÃO

Assunto: Planejamento Estratégico

#### **Parte I - Identificação da empresa/instituição**

1. Nome da empresa/instituição:
2. Endereço:
3. Data de fundação:
4. Telefone da empresa/instituição:
5. Página na *internet*:
6. Nome do funcionário contatado:
7. Cargo do funcionário contatado:
8. Negócio:
9. Missão:
10. Visão:
11. Objetivos:



## ANEXO 2

### PESQUISA DE OPINIÃO

Assunto: Planejamento Estratégico

#### **Parte II - Demografia da empresa/instituição**

1. Ramo de atividade:
  - a. Indústria:
  - b. Comércio:
  - c. Serviços:
  
2. Setor:
  - a. Público:
  - b. Privado:
  - c. Economia mista:
  - d. Terceiro setor:
  
3. Ramo de negócio:
  - a. Transporte:
  - b. Comunicação:
  - c. Saúde:
  - d. Alimentício:
  - e. Educação:
  - f. Financeiro:
  - g. Projetos:
  - h. Construção:
  - i. Meio ambiente:
  - j. Comércio:
  - k. Serviços:
  - l. Outros:
  
4. Níveis hierárquicos:
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
  - f. 6 ou mais
  
5. Número de funcionários:

## ANEXO 3

### PESQUISA DE OPINIÃO

Assunto: Planejamento Estratégico

#### **Parte III – Percepção da empresa/instituição**

1. A missão da empresa/instituição é seguida em sua plenitude por ela:
  - a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
  
2. Os funcionários da empresa/instituição conhecem a missão da empresa/instituição:
  - a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
  
3. Os dirigentes possuem uma clara visão de como deve ser a empresa/instituição no futuro:
  - a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
  
4. Os objetivos da empresa/instituição, de modo geral, correspondem às expectativas:
  - a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
  
5. O desempenho e os resultados alcançados pela empresa/instituição estão sendo freqüentemente avaliados:
  - a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:

- c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
6. As atividades da empresa/instituição estão direcionadas para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes/usuários e dos cidadãos:
- a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:
7. A empresa/instituição realiza o planejamento estratégico regularmente:
- a. Concordo totalmente:
  - b. Concordo:
  - c. Neutro:
  - d. Discordo:
  - e. Discordo totalmente:

## ANEXO 4

PESQUISA DE OPINIÃO (Assunto: Planejamento Estratégico)

### Parte IVa – Desempenho da empresa/instituição

1. Os níveis atuais de qualidade relativos aos itens abaixo na sua empresa/instituição, são: (atribuir notas de 1 – péssimo até 5 – excelente)
  - a. Fornecedores:
  - b. Pessoas:
  - c. Equipamentos:
  - d. Métodos:
  - e. Materiais:
  - f. Ambientes:
  - g. Produtos e serviços:
  - h. Funções de apoio:
  
2. A empresa/instituição adota ou já adotou alguma abordagem ou ferramenta de gestão dentre as citadas abaixo:
  - a. Qualidade total:
  - b. Melhoria contínua:
  - c. Organizações de aprendizagem:
  - d. Gestão do conhecimento:
  - e. Método estatístico:
  - f. Qualidade de vida pessoal:
  - g. Inovação e criatividade:
  - h. Reengenharia:
  - i. Administração gerencial:
  - j. Desempenho sustentável:
  - k. Gestão empreendedora:
  - l. Planejamento estratégico:
  - m. Foco no cliente/usuário:
  - n. Cinco S:
  - o. Indicadores de desempenho:
  - p. Auto-avaliação da gestão:
  - q. Outros (especifique):
  
3. Quais os diferenciais da sua empresa/instituição?
  
4. Quais as atividades desenvolvidas atualmente na sua empresa/instituição têm como objetivo facilitar a mudança organizacional e a melhoria de gestão?

## ANEXO 5

### PESQUISA DE OPINIÃO

Assunto: Planejamento Estratégico

#### **Parte IVb – Clima organizacional e desempenho da empresa/instituição**

1. Os dados e informações necessários para se fazer um bom trabalho estão disponíveis para os servidores

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

2. Existem canais efetivos de comunicação entre todas as unidades da empresa/instituição

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

3. A empresa conta com uma equipe de servidores capaz de realizar as atividades de maneira adequada

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

4. Os dirigentes costumam consultar os colaboradores sobre os caminhos para melhorar o atendimento aos clientes/usuários

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

5. Existem formas de reconhecimento para as pessoas que realizam um desempenho de destaque

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

6. Há um bom ambiente e um bom relacionamento entre as pessoas que trabalham na empresa

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

7. Os dirigentes e gerentes estimulam os servidores a encontrar caminhos para melhorar os processos de trabalho

(  )Concordo totalmente (  )Concordo (  )Neutro (  )Discordo (  )Discordo totalmente

8. Os servidores sentem orgulho do que estão fazendo

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

9. Há espírito de cooperação e de trabalho em equipe

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

10. Os dirigentes acatam sugestões para melhorarem seu desempenho

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

11. Os servidores freqüentemente discutem caminhos para melhorar os processos de trabalho

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

12. Os servidores acreditam que seu trabalho é importante para o sucesso da empresa/instituição

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

13. Os servidores que mantêm contato com os usuários têm poder para resolver os problemas apresentados

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

14. A empresa/instituição compara seus congêneres do setor público e privado

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

15. Os servidores têm treinamento adequado para o bom desempenho do seu trabalho

Concordo totalmente Concordo Neutro Discordo Discordo totalmente

## ANEXO 6

### GLOSSÁRIO

*Acessorium sequitur principale* – O acessório segue o principal.

Administração estratégica – Processo de alinhamento da missão da empresa com as decisões administrativas e operacionais e de acordo com as decisões estratégicas.

Ambiente externo – São os fatores externos a uma organização e que influenciam-na incluindo-se os fatores: econômicos, políticos, sociais e de tecnologia

Ambiente interno – São os fatores internos de uma organização que constituem seus recursos, incluindo-se os fatores: financeiros, físicos, humanos e tecnológicos.

Análise S.W.O.T. – Análise que objetiva cotejar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente.

*Balanced Scorecard* – Sistema de informações para a implementação de estratégias.

Barreiras de entrada – Obstáculos de acesso a um setor.

Barreiras de saída – Obstáculos para o abandono de um setor.

*Boston Consulting Group* – Matriz de crescimento da participação com quatro células (alimentadoras de caixa, pesos, pontos de interrogação e estrelas).

Clientes – A população em geral.

Cultura organizacional – São os valores, costumes, tradições e missões que fazem parte do caráter da organização.

Economia de escala – Diminuição do custo por unidade de um produto ou operação ocorrido à medida que o volume total de produção por período de tempo aumenta.

Empresa – Organização comercial, industrial ou de prestação de serviços, com fins lucrativos.

Estratégia – Curso de ação da alta direção com para garantir que a organização alcance os objetivos almejados.

Estratégia eventual – Estratégia a organização implementa por causa de eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam modificações na estratégia pretendida.

Estratégia pretendida – Estratégia original que a administração planeja e pretende implementar.

Estratégia realizada – Estratégia vigente ou implementada pela organização.

Ética nos negócios – Código de ética e moral que guia as ações em negócios.

Formulação de estratégias – Projetar e selecionar estratégias que levem a realização dos objetivos organizacionais.

Gestão estratégica – Processo de elaborar o planejamento estratégico e implantá-lo.

Implementação de estratégias – Colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores (formulação de estratégias).

Instituição – Organização pública, que não visa fins lucrativos.

Organização – Estrutura ou constituição de um sistema; modo pelo qual se organiza um sistema empresarial, institucional, social, político, econômico.

Planejamento – Decidir antecipadamente o que deve ser feito. Tomada de decisão.

Planejamento estratégico – Planejamento a longo prazo.

Planejamento operacional – Planejamento a curto prazo.

Planejamento tático – Planejamento a médio prazo.

Produtos substitutos – Produtos alternativos.

Sine qua non – sem a qual não.

Stakeholder – Indivíduo ou grupo que é afetado ou que pode influenciar as operações de uma empresa ou instituição.