

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL CAMARGO LOPES

ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ESTUDANTES

FLORIANÓPOLIS
2009

RAFAEL CAMARGO LOPES

ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ESTUDANTES

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Concentração: Planejamento Estratégico.

Orientador: Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2009

RAFAEL CAMARGO LOPES

ANÁLISE DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ESTUDANTES

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota __ , __ ao acadêmico Rafael Camargo Lopes, em julho de 2009.

Disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, Departamento de Ciências da Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Banca Examinadora

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.
Orientador

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr

Prof. Pedro Moreira Filho

*Dedico este trabalho à minha família,
que me permitiu conhecer o mundo
através da educação.*

*Se não planejarmos nosso futuro,
outros o farão para nós,
por nós,
ou contra nós.*

(Eliezer Arantes da Costa)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que impreterivelmente está acima de todo e qualquer elemento deste universo. Logo, demonstro meus sinceros sentimentos de gratidão pela sociedade brasileira, que confiou em mim o investimento da educação, selando um contrato social do qual me faço responsável, não somente pelo meu destino, mas também pelo de muitos compatriotas que não tiveram esta mesma oportunidade.

Neste sentido, assumo a responsabilidade de levar comigo, uma parte de cada experiência vivida nesta universidade. Sou profundamente agradecido aos profissionais da UFSC, pela contribuição na formação dos meus valores. Aos professores em específico, lhes parabeno pela causa nobre com a qual se comprometem diariamente, vocês são a mais concreta fonte de inspiração que pode existir para um jovem inquieto.

A experiência acadêmica não teria sido tão rica sem as oportunidades que abracei no decorrer desta jornada, elas contribuíram de maneira exponencial para a formação dos meus pontos de vista. Dentre outras, a participação na Ação Jr., intercâmbio profissional para o grupo Disney, acadêmico para a Univerisdad Complutense de Madrid e, principalmente, o trabalho desenvolvido na AIESEC em Florianópolis, tiveram papel fundamental na construção do meu caráter e me permitiram a compreensão do meu papel na sociedade.

Em se falando de família, estas palavras, por mais que sejam reinventadas, são incapazes de expressar minha gratidão. Sou o reflexo do caráter de meu pai, minha mãe e minha irmã. Logo, o que cheguei a ser, representa o orgulho que sinto de vocês e demonstra o esforço que faço para vir a ser, um dia, uma fração dos heróis que são vocês.

No que diz respeito aos familiares de coração, são indivíduos que choram e comemoram cada passo dado. Minha namorada, Bruna Luiza Tarnovski, que durante todos estes anos de academia, esteve ao meu lado, por mais que isto representasse um oceano de distância, e nunca deixou faltar a compreensão que buscava. Os colegas que estiveram no aprendizado, nas brincadeiras, e quando ensaiávamos ser gente grande. Meus amigos, que tiveram papel fundamental na construção do meu senso ético e moral. Todos vocês, carregarei comigo nesta caminhada, comemoraremos as vitórias e aprenderemos dos tropeços da vida.

Por fim, presto o sincero agradecimento àqueles que me instruíram nos últimos passos desta fase. Incluí-se nesta, o Professor Rogério da Silva Nunes, que tanto teve que argumentar para esclarecer a mente inquieta deste jovem. Pontual e assertivo nas suas colocações, viabilizou a execução desta pesquisa. Também cabe o reconhecimento aos membros da AIESEC Florianópolis pela maneira como se posicionaram solícitos e prestativos. Esta atitude me faz crer, novamente, que a essência destes jovens líderes é o que move o mundo de verdade.

A todos aqui mencionados e aqueles que se sentem parte da minha formação acadêmica, deixo o compromisso de me empenhar em melhorar o mundo em que vivemos, e por momento, o sincero agradecimento por fomentar este meu sonho.

RESUMO

LOPES, Rafael Camargo. **Análise do processo de planejamento estratégico**: um estudo de caso em uma organização internacional de estudantes. 2009. 142f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração), Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo apresenta uma análise do processo de planejamento estratégico na organização estudantil AIESEC em seu comitê local na cidade de Florianópolis. Baseando-se nos modelos proposto por Oliveira e Certo e Peter, fomenta a discussão entre autores viabilizando a construção de um referencial teórico. Este trabalho busca relatar e analisar como são executadas as etapas do processo de planejamento estratégico – diretrizes estratégicas, análise ambiental, definição de objetivos, formulação da estratégia, operacionalização e controle – bem como descrevê-lo sob a ótica sistêmica e integrada através do seu fluxo. Portanto, constitui-se de um estudo de caso, utilizando-se de um levantamento bibliográfico e documental, sendo constituído por uma pesquisa exploratória e descritiva, com caráter qualitativo. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os resultados que foram alcançados evidenciam a realização do planejamento estratégico através de cinco macro-processos que se desdobram em quinze processos. Detectou-se grande influência de diretrizes estratégicas definidas pela organização em âmbito global. Verificou-se também que: por meio de um comitê de planejamento, ocorre a análise ambiental, estabelecimento de metas para o mapa estratégico e definição de focos estratégicos; a etapa de elaboração do plano operacional contempla um processo participativo dos membros no que se refere à proposição de ações; o controle do planejamento ocorre no nível funcional, tático e estratégico, utilizando indicadores de desempenho ligados ao mapa estratégico. Desta forma, concluiu-se que o processo de planejamento estratégico atende às demandas da organização, todavia foram detectados pontos de atenção, no decorrer de sua análise, que se revelam oportunidades de melhoria.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Desenho de Processos. AIESEC

ABSTRACT

LOPES, Rafael Camargo. **Analysis of the strategic planning process: a case study in an international student based organization.** 2009. 142p. Monograph (Graduation Degree in Business Administration). Federal University of Santa Catarina. 2009.

This study presents an analysis of the strategic planning process in the international student based organization AIESEC at its local committee in the city of Florianopolis. Supported by the models proposed by Oliveira and Certo e Peter on how to conduct the process, fostered discussion among authors allowing the construction of a theoretical framework. This study aims to describe and analyze how are the steps of strategic planning executed – strategic guidelines, environmental analysis, goals definition, strategy formulation, operationalization and control – as well as describe it in a systemic and integrated view through its flow. Therefore, consists in a case and bibliographic study, exploratory and descriptive, with qualitative characteristics. The data collection occurred through documental research and interviews. Achieved results show the execution of a strategic planning through five macro-processes that unfold in fifteen processes. The process is intensely influenced by strategic guidelines defined in the global offices. Environmental analysis, strategic map goal setting and strategic focuses definition are developed by a steering committee; in the stage that contemplates propositions for the operational plan, local committee members take an active role, contributing with their perspective; regarding control processes, they happen in the functional, tactical and strategic levels with the support of performance indicators linked to the strategic map. Thus, it's possible to conclude that the local committee's strategic planning process meets its demands, although some attention point, that were addressed in the course of its analysis, reveal improvement opportunities.

Key-words: Strategic Planning. Process Mapping. AIESEC

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fatores básicos de estratégia	21
Figura 02 – Tipos básicos de estratégia	22
Figura 03 – Elementos da estrutura industrial	23
Figura 04 – Níveis e tipos de planejamento	27
Figura 05 – Legenda do fluxograma de processos	29
Figura 06 – Missões e propósitos da empresa	42
Figura 07 – Escolha de um caminho de ação pela empresa	49
Figura 08 – Modelo geral de processo de controle.....	55
Figura 09 – Mapa estratégico “ <i>The AIESEC 2010 Scorecard</i> ”	87
Figura 10 – Clusters e Ranking de desempenho nacional	98
Figura 11 – Macro-processos e processo do planejamento estratégico da AIESEC Florianópolis.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos e cargos	66
--------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
FCS	Fator Crítico de Sucesso
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SONA	<i>State Of the National Association</i>
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Threats</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problema de Pesquisa	16
1.2	Objetivos	16
1.3	Justificativa	16
1.4	Estrutura do Trabalho	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Estratégia	19
2.1.1	Tipos de estratégia.....	21
2.2	Planejamento	25
2.2.1	Fluxo do processo de planejamento	28
2.3	Planejamento Estratégico	29
2.4	Diagnóstico Estratégico	33
2.4.1	Visão	34
2.4.2	Valores	35
2.4.3	Análise externa.....	35
2.4.4	Análise interna	38
2.4.5	Técnicas de análise do ambiente	39
2.5	Missão da Empresa	40
2.5.1	Missão	40
2.5.2	Cenários.....	42
2.5.3	Postura estratégica.....	43
2.6	Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	44
2.6.1	Objetivos, desafios e metas	45
2.6.2	Elaboração de estratégias	48
2.6.3	Políticas	51
2.7	Implementação da Estratégia	52
2.7.1	Projetos e planos de ação	52
2.8	Controle e Avaliação	54
3	METODOLOGIA	59
3.1	Classificação pela Natureza da Pesquisa	60
3.2	Classificação pela Forma de Abordagem do Problema	61
3.3	Classificação pelo Objetivo da Pesquisa	62
3.4	Classificação pelo Procedimento Técnico	63
3.5	Delineamento da Pesquisa	65
3.6	Coleta de Dados	66
3.7	Análise de Dados	69
3.8	Limitações da Pesquisa	70
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1	Caracterização e Histórico da Organização	72
4.1.1	A AIESEC Florianópolis.....	73
4.1.2	Contextualização do planejamento na organização.....	75

4.2	Etapas do Processo de Planejamento Estratégico	76
4.2.1	Visão e valores	76
4.2.2	Análise externa.....	78
4.2.3	Análise interna	81
4.2.4	Missão	83
4.2.5	Postura estratégica.....	84
4.2.6	Objetivos e metas	85
4.2.7	Estratégias	91
4.2.8	Políticas.....	93
4.2.9	Projetos e planos de ação	94
4.2.10	Controle.....	97
4.3	Fluxo do Processo de Planejamento.....	99
4.3.1	Pré-planejamento.....	101
4.3.2	Planejamento	104
4.3.3	Planejamento operacional	105
4.3.4	Re-planejamento	106
4.3.5	Controle do planejamento	107
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1	Recomendações.....	113
5.2	Sugestões de Trabalhos Futuros	114
	REFERÊNCIAS	115
	APÊNDICES.....	120
	APÊNDICE A: Processo de estruturação, educação e comunicação do planejamento estratégico	121
	APÊNDICE B: Fluxo do processo de análise interna.....	122
	APÊNDICE C: Fluxo do processo de análise externa.....	123
	APÊNDICE D: Fluxo do processo de definição de metas (goal setting).....	125
	APÊNDICE E: Fluxo do processo de definição de focos estratégicos	126
	APÊNDICE F: Fluxo do processo de consolidação das informações de pré-planejamento	127
	APÊNDICE G: Fluxo do processo apresentação da análise pré-planejamento	128
	APÊNDICE H: Fluxo do processo de levantamento de ações necessárias.....	129
	APÊNDICE I: Fluxo do processo de elaboração do plano operacional por área.....	130
	APÊNDICE J: Fluxo do processo de consolidação dos planos operacionais	131
	APÊNDICE L: Fluxo do processo de realização do orçamento	132
	APÊNDICE M: Fluxo do processo de revisão do planejamento	133
	APÊNDICE N: Fluxo do processo para definir novos focos estratégicos.....	134
	APÊNDICE O: Fluxo do processo de controle do plano operacional	135
	APÊNDICE P: Fluxo do processo de controle de atividade da área	136
	APÊNDICE Q: Fluxo do processo de controle de resultados do comitê local	137
	APÊNDICE R: Roteiro de entrevistas semi-estruturada para diretores envolvidos no processo de planejamento estratégico.....	138
	APÊNDICE S: Roteiro de entrevistas semi-estruturada para membros envolvidos no processo de planejamento estratégico.....	139
	ANEXOS	140
	ANEXO 1: Modelo de plano operacional	141

1 INTRODUÇÃO

O ambiente global, marcado pela intensa competitividade, exige que organizações se destaquem naquilo que fazem fornecendo valor de maneira única ao cliente. Em se tratando de organizações sem fins lucrativos, o contexto da escassez de recursos frente às demandas sociais, exige a gestão profissional e direcionada para a sustentabilidade, não somente social, mas principalmente financeira.

No ano de 2007, o terceiro setor passou a integrar formalmente a composição do produto interno bruto (PIB) brasileiro. De acordo com Bendinelli (2006), este setor responde por uma movimentação de riqueza maior que de estados, como Santa Catarina e Bahia e setores como a indústria de extração mineral. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009), o terceiro setor no Brasil movimenta aproximadamente R\$ 32 bilhões por ano e representa 1,4% do PIB.

Estas organizações se estabelecem para prover bens e serviços que possuem valor para a sociedade, e que organizações com fins lucrativos não conseguem ou não desejam prover. No que trata da força de trabalho, ele emprega formalmente 1,5 milhões de brasileiros, mais que 5% da força de trabalho do Brasil, isto sem considerar aqueles que se empenham em atividades voluntárias (IBGE, 2009).

O amadurecimento deste setor na economia vai ao encontro do processo de profissionalização pelo qual estão passando suas organizações. A esta transformação, emancipa a tentativa de quebrar paradigmas do modelo tradicional de gestão propondo alternativas sustentáveis de conduzir negócios em meio a ambientes tão dinâmicos quanto desafiadores, sendo estas alternativas colocadas em prova ao passo que se estabelecem.

De acordo com Oliveira, Nunes e Moritz (2007), a demanda pela profissionalização do terceiro setor se origina tanto do relacionamento com o segundo setor quanto da necessidade de aumento da eficiência operacional no que se refere à gestão de projetos, rede de relacionamentos, recursos humanos, entre outros.

Organizações não-governamentais que possuem origem de recursos com base em sua operação tendem a desenvolver uma vantagem institucional, que significa a capacidade de realizar suas atividades de forma mais efetiva que organizações de mercado. A análise deste tipo de organização não deve ocorrer da mesma forma como o estudo em organizações com fins lucrativos, isto porque estas organizações são desenhadas para lidar com condições nas quais, organizações com fins lucrativos não conseguiriam facilmente (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

Para lidar com este contexto, estas organizações desenvolveram capacidades e habilidades específicas, fundamentais para se obter sucesso no atual mercado competitivo. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) neste novo contexto é impreterível possuir competências para saber utilizar recursos escassos, manter custos baixos, antecipar mudanças nas demandas do cliente, adaptar-se às novas tecnologias, reinventar-se radicalmente para viabilizar o alcance de objetivos.

Sob esta perspectiva, o terceiro setor revela diversas oportunidades de aprendizado sobre novas perspectivas dos processos de gestão. Por mais que este estudo permita o direcionamento para os mais diversos campos da administração, a possibilidade de estudar o processo de planejamento estratégico neste setor revela-se uma experiência valiosa, haja vista a necessidade deste tipo de organização, em vista do alcance de objetivos sociais e financeiros, obrigando à organização em focar seus recursos, tanto humanos quanto financeiros, de maneira singular.

Não obstante, todos os elementos que compõem o planejamento estratégico são tão relevantes para uma organização sem fins lucrativos quanto para uma com estes fins. Segundo Hunger e Wheelen (2002) durante algum tempo este tipo de organização sentiu dificuldade em adaptar-se a modelos de gestão estratégica, uma vez que direcionavam esforços para o desempenho financeiro e não social.

Dada a necessidade de eficiência em gestão, transparência nas decisões e valores na conduta pode-se observar uma mudança expressiva neste cenário, o que viabiliza o estudo sobre como organizações sem fins lucrativos estão definindo suas estruturas, pessoas e recursos, frente às demandas do contexto e diante da necessidade de cumprir com seu propósito social por meio de objetivos de longo prazo.

Cada organização que compete em um segmento possui uma estratégia. Ela pode ser desenvolvida por um planejamento estruturado ou ter evoluído implicitamente através das atividades departamentais, no entanto “a soma destes métodos departamentais raramente equivale a melhor estratégia” (PORTER, 1991, p. 13). A ênfase oferecida ao planejamento estratégico ressalta que existem benefícios evidentes ao utilizar um processo explícito de formulação da estratégia.

Dentre os diversos ganhos proporcionados pela sua execução, na percepção de Mintzberg (2004), o planejamento beneficia ao passo que auxilia a coordenar atividades, estabelece um processo racional e não espontâneo, garante que o futuro seja levado em consideração e fornece suporte no controle de todo o processo.

Para obter sucesso na criação e implantação destas diretrizes, é necessário pautar-se em um processo estruturado. Ele deve ser capaz de converter a visão em objetivos concretos para o futuro, que serão traduzidos em planos táticos e operacionais, permitindo à organização manter o foco nas ações críticas para alcançar resultados projetados.

A abordagem deste tema em organizações não governamentais é ampla e possibilita percorrer diversos caminhos. Todavia, frente ao exposto, considerando o momento de amadurecimento pelo qual o setor está passando, a abordagem da estratégia sob a ótica do processo de planejamento estratégico, traduz-se em uma oportunidade mutuamente benéfica.

Esta abordagem permite desvendar como organizações sociais estão lidando com o a questão de planejar-se no longo prazo em um ambiente dinâmico, lidando com os mais diversos desafios de um setor que está em processo de mudança. Por outro lado, o mapeamento do processo de planejamento viabiliza a sua documentação e fornece a possibilidade de observá-lo com uma perspectiva crítica, verificando se atende adequadamente as necessidades organizacionais, permitindo implementar, caso constate-se pertinente, melhorias devidas.

Pela importância que o planejamento estratégico exerce no contexto organizacional, a análise deste processo é devidamente pertinente, haja vista que propicia compreender, de maneira sistêmica, como a organização desenvolve este trabalho, quais atores estão envolvidos e como o planejamento estratégico impacta nas atividades corriqueiras da organização.

É nesse contexto de análise que se insere o presente estudo. Considera as alterações no terceiro setor, oriundas da própria demanda de soluções para problemas sociais, e de suas organizações que apresentam características próprias de gestão e desafios imensos para alcançar objetivos de maneira sustentável e duradoura.

Assim, compete a organizações deste setor, como é o caso da organização estudantil AIESEC em Florianópolis, encontrar alternativas viáveis no que se refere à condução do processo de planejamento estratégico. Cabe se estruturar frente ao dinamismo do seu ambiente em busca de objetivos que lhe permitam exercer seu papel social.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A necessidade cada vez mais evidente das organizações sem fins lucrativos de estabelecer uma gestão profissional, fazendo frente às pressões ambientais, encontra no planejamento estratégico, a possibilidade de estruturar suas atividades, direcionando seus esforços em busca dos seus objetivos sociais. Compreendendo que a análise do processo de planejamento estratégico em uma organização sem fim lucrativo possibilita o melhor entendimento de como ela define seu rumo em direção ao futuro, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre o processo de planejamento estratégico do comitê local da AIESEC, localizado na cidade de Florianópolis, considerando o período correspondente ao primeiro semestre de 2009?

1.2 Objetivos

Para que o estudo seja direcionado em responder ao problema elaborado para a pesquisa de forma objetiva, faz-se necessário a definição dos objetivos. Assim, o objetivo geral do estudo é: Analisar o processo de planejamento estratégico do comitê local da Organização Estudantil AIESEC, localizado na cidade de Florianópolis, considerando o período correspondente ao primeiro semestre de 2009.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram definidos os objetivos específicos:

- a) contextualizar o planejamento estratégico na organização pesquisada;
- b) descrever as etapas que compõem o seu processo de planejamento estratégico; e
- c) desenhar o fluxo deste processo de planejamento estratégico.

1.3 Justificativa

O processo de planejamento estratégico desempenha um papel de grande relevância em qualquer organização, pois impacta diretamente as atividades de curto e longo prazo, afetando o alcance dos resultados.

Nesta perspectiva, estudar o processo de planejamento estratégico nas organizações se justifica, haja vista que seu resultado é o diagnóstico de uma das principais diretrizes que

norteiam as decisões da organização. Com este instrumento é possível avaliar o processo de planejamento estratégico e averiguar se este condiz com as premissas, valores, visão e missão, se agrega a participação dos colaboradores, se as ações táticas e operacionais seguem o alinhamento proposto, entre outras possíveis análises que permitirão avaliar se o planejamento estratégico está realmente contribuindo para o alcance dos objetivos e está em concordância com os princípios da organização.

Em relação à organização pesquisada, por seu caráter estudantil, ela própria é um instrumento de aprendizado para seus membros. Logo, esta pesquisa tem um valor didático para a organização, quanto a compreensão sobre o processo de planejamento estratégico.

Outro valor que este trabalho tem para a organização diz respeito à própria pesquisa, que resulta em um diagnóstico sobre o tema abordado e fornece subsídios, embasados em uma análise científica, para avaliação de melhorias no processo. Ainda sobre a utilidade dos resultados desta pesquisa, uma vez mapeado o processo, a organização poderá utilizar este documento para realizar alterações e implementar melhorias.

Devido à importância deste tema, ele é amplamente estudado pela academia. Existem diversas fontes de onde buscar embasamento para compreendê-lo. Outro fator fundamental na viabilização deste trabalho, diz respeito à própria característica da organização estudada que é formada e comandada por jovens universitários, que também escrevem e pesquisam sobre assuntos similares, inclusive sobre a mesma organização. Todavia, este tipo de estudo, na AIESEC, em seu comitê local na cidade de Florianópolis é inédito. Assim, esta pesquisa caracteriza-se por sua originalidade e servirá de suporte para a tomada de decisões estratégicas no nível local.

Este estudo é realizado em um momento muito oportuno, quando a AIESEC em âmbito global aproxima-se da realização da sua visão para 2010 e começa a pensar nos desafios de 2015. Neste contexto, existe uma forte movimentação na busca pelo foco estratégico como canal para obter resultados projetados, assim sendo, cabe neste momento, a utilização exaustiva do planejamento estratégico que norteie as ações da organização e permita o alcance dos objetivos.

1.4 Estrutura do Trabalho

Através de uma estrutura lógica, respeitando a cientificidade da pesquisa acadêmica, este estudo pretende responder o problema de pesquisa por meio do cumprimento dos objetivos geral e específicos determinados.

O primeiro capítulo contextualiza o tema e aponta o problema que esta pesquisa pretende resolver, para tanto, estabelece objetivos gerais e específicos, além de apontar o que justifica a execução de tal estudo, bem como a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo resgata, através da fundamentação teórica, os principais conceitos abordados na pesquisa, partindo do mais abrangente para o mais específico. Primeiramente, conceitua-se o tema estratégia, em seguida planejamento e por fim o planejamento estratégico é apresentado de acordo com as etapas propostas nos modelos de Oliveira (2008) e Certo e Peter (1993). Os temas foram embasados e estruturados em torno dos estudos de autores recorrentes, bem como de pesquisas realizadas que buscam apresentar novas idéias, assim como discutir as idéias já apresentadas.

O terceiro capítulo expõe a metodologia adotada na coleta dos dados visando a validade científica da pesquisa. Para tanto, caracteriza e descreve este trabalho quanto a sua natureza, forma de abordagem do problema, objetivo da pesquisa, procedimentos técnicos, delineamento, procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações encontradas.

O quarto capítulo busca apresentar e analisar os resultados. Neste capítulo o leitor tem acesso ao histórico, contexto atual e estrutura geral da organização em estudo. Em um segundo momento, elenca e caracteriza as etapas do processo de planejamento estratégico, além de desenhar e descrever o fluxo deste processo.

O quinto capítulo destina-se ao aponte das considerações finais da pesquisa. Este capítulo busca, em síntese, responder aos objetivos desta pesquisa e propor sugestões para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa científica, longe de ser somente um relatório descritivo de fatos levantados empiricamente, desenvolve, de maneira interpretativa, dados obtidos em distintas fontes. Para tanto, é imprescindível correlacioná-la com o universo teórico, tendo um modelo que servirá de embasamento para a interpretação dos dados e fatos coletados.

Pode-se destacar que segundo Roesch, Becker e Mello (1999), a revisão de literatura ou fundamentação teórica resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos.

Neste sentido, este capítulo explora definições sobre estratégia, planejamento e planejamento estratégico, conceitos que serão utilizados amplamente ao longo da análise interpretativa dos dados e fatos coletados. A abordagem, que ocorre através da exposição e diálogo entre as idéias dos autores consultados, parte da discussão mais ampla para uma descrição mais detalhada dos assuntos pesquisados.

2.1 Estratégia

A palavra “estratégia”, segundo o dicionário, significa a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas visando alcançar ou manter posições; escolher onde, quando e com quem travar um combate ou uma batalha; uso dos meios disponíveis com vista a executar objetivos específicos (FERREIRA, 2004). Etimologicamente a palavra estratégia deriva do grego *strategos* que significa “chefe do exército” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

A origem histórica da estratégia relaciona-se com a arte militar, onde possuía o sentido de a ciência e a arte do emprego de forças numa guerra (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981). Antes da época de Napoleão, estratégia referia-se a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Já na época do imperador francês, o termo passou a ser utilizado também nos movimentos políticos e econômicos, sendo incorporado mais tarde pelas organizações (STEINER, 1969, p. 237 *apud* OLIVEIRA, 2008).

O conceito de estratégia no âmbito empresarial, segundo Oliveira (2006, p. 319) é descrito como: “o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no

melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Ela está relacionada à arte de utilizar de maneira otimizada, os recursos físicos, financeiros e humanos, buscando minimizar problemas e maximizar oportunidades, portanto deve ser: “uma opção inteligente, econômica e viável [...] sempre que possível original e ardilosa” (OLIVEIRA, 2008, p. 178). Desta maneira a empresa estará buscando uma posição competitiva favorável no cenário em que atua, movido pela concorrência.

A estratégia contempla cinco perspectivas na concepção de Mintzberg (1994). Trata-se de um plano, pois é preciso que as organizações tracem planos para o futuro. Deve seguir um padrão, visto que precisa olhar para o que ocorreu e então projetar o futuro. Significa posição, que vem a ser o posicionamento de determinado produto em um mercado em especial. Refere-se a perspectiva, sendo a base para os valores principais que uma organização necessita para proceder no mercado. Por fim, o truque (*prolley*) que é a manobra para confundir a concorrência.

A criação da estratégia é traduzida por Porter (1991, p. 15) como “o desenvolvimento de uma formula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”. Assim sendo, a estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a empresa objetiva alcançar por seus meios (políticas).

Logo, definir estratégias significa decidir por caminhos que levem aos resultados, considerando fatores internos e o ambiente externo da empresa (CERTO; PETER, 1993).

A estratégia visa o uso de recursos físicos, financeiros e humanos buscando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Além da interação da empresa com o ambiente a estratégia influencia os fatores internos, pois determina as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificação, valores e estilo administrativo (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com as definições de estratégia descritas, percebe-se que ela envolve a organização como um todo e permite que a empresa se relacione com seu meio de maneira pró-ativa. Para que a empresa obtenha os resultados esperados com a adoção da estratégia, seus processos de elaboração e implantação devem ser executados corretamente.

As estratégias contemplam quatro fatores chave para a organização. Estes fatores, segundo Porter (1991), são: os pontos fortes e fracos internos, ameaças e oportunidades do segmento, valores pessoais dos participantes de sua criação e expectativas mais amplas da sociedade. Logo, observa-se que, de maneira abstrata, a estratégia é a tradução de como a organização reage às forças que a movem. Esta interação pode ser observada na figura 01.

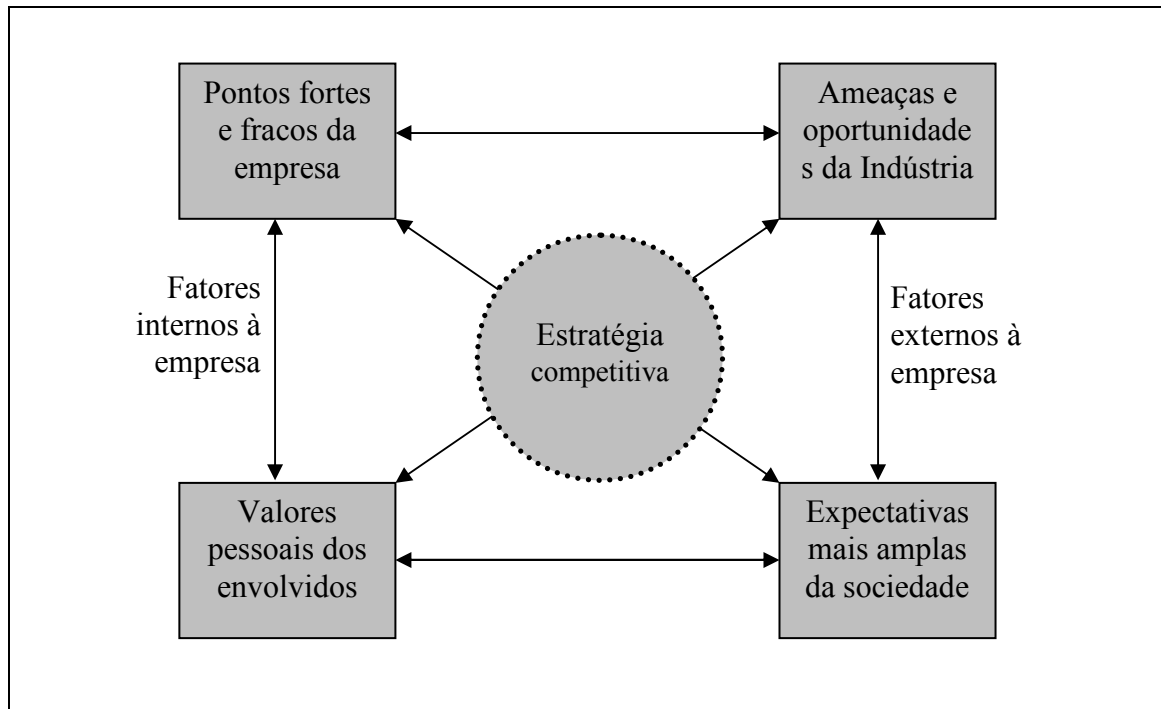


Figura 01 – Fatores básicos de estratégia
 Fonte: Adaptado de Porter (1991, p. 17)

2.1.1 Tipos de estratégia

O executivo deverá escolher e determinar qual o tipo de estratégia que mais se adéqua às suas capacidades e objetivos estabelecidos. Segundo Porter (1991), as empresas descobriram diversas maneiras para obter retorno sobre o investimento de maneira assertiva, assim, a melhor estratégia para determinada empresa será aquela que, em última análise, reflita suas circunstâncias particulares. Porém, de maneira geral, é possível determinar estratégias genéricas que servirão para diversas empresas, indiferente da organização em que atuam.

A idéia de estratégias genéricas ganhou força com a escola do posicionamento, etapa evolutiva do planejamento estratégico, que trouxe para o contexto organizacional ferramentas de suporte para o desenvolvimento de estratégias e várias soluções genéricas (MINTZBERG, 1994). Algumas estratégias típicas de sucesso são descritas por Costa (2002), como: diferencial no tratamento ao cliente, ênfase na qualidade, operação em rede, concentração e foco, liquidez e leveza, simplicidade organizacional ou internacionalização.

A literatura propõe diversos modelos genéricos de estratégias, eles podem ser utilizados dependendo do momento vivido pela empresa. Os autores Hunger e Wheelen

(2002), dividem estas estratégias de acordo com sua abrangência, preconizando a existência de estratégias gerais, de negócio e funcionais.

As estratégias gerais destinam-se a traçar caminhos para alcançar os objetivos do planejamento estratégico. A opção por uma destas estratégias deve decorrer de um diagnóstico interno e externo, no qual permitirá à organização compreender o contexto em que está inserida e qual caminho (estratégia) lhe será mais assertivo. A organização poderá se enquadrar nos cenários de: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Cada contexto representa desafios distintos para a organização que deverá encará-los também de maneiras diferenciada para alcançar seus objetivos. A figura 02 descreve os quatro segmentos e as principais estratégias que podem ser traçadas em cada um deles.

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Externo	Predominância de ameaças	Sobrevivência - rotatividade - redução de custos - desinvestimento - liquidação de negócio	Manutenção - estabilidade - concentração - nicho - especialização
	Predominância de oportunidades	Crescimento - inovação - internacionalização - <i>joint venture</i> - expansão	Desenvolvimento - horizontal - vertical - interna - associação - diversificação

Figura 02 – Tipos básicos de estratégia
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 193)

As estratégias de crescimento ocorrem com frequência e, segundo Certo e Peter (1993), elas resultam do alto número de pontos fracos, e um ambiente convidativo que oferece boas oportunidades. Nesta situação a empresa pode adotar estratégias que permitam desfrutar do ambiente ao passo que inibe suas deficiências.

As estratégias de negócio referem-se às decisões em nível de divisão ou unidade de negócio. Relacionam-se a estrutura da empresa levando em consideração as estratégias gerais da organização. Em sua abordagem de análise competitiva, Porter (1991) propõe a formulação de estratégias de negócios por meio da análise estrutural de forças competitivas. Estas forças, demonstradas na figura 03, incluem o risco de novos clientes, concorrentes, o poder de

barganha dos fornecedores, o poder de barganha de compradores, o risco de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes (PORTER, 1991).

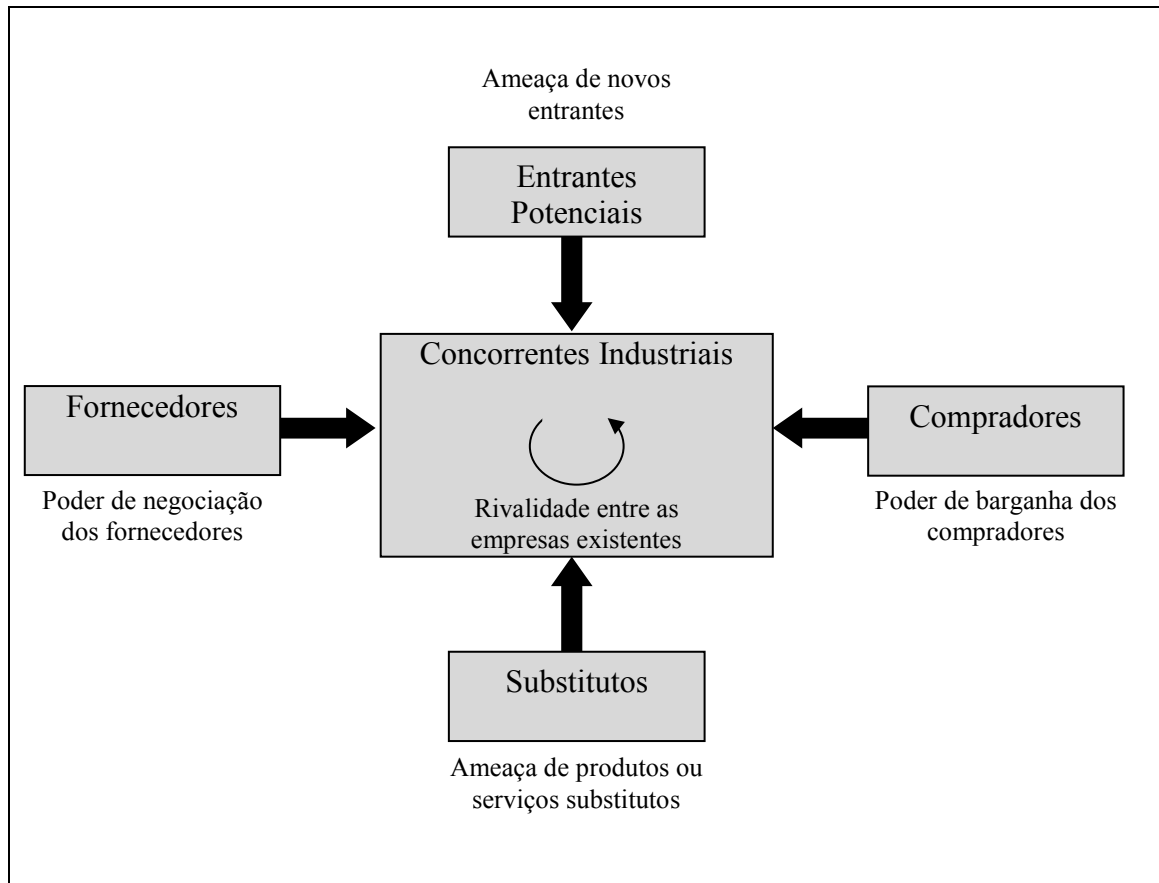


Figura 03 – Elementos da estrutura industrial
 Fonte: Adaptado de Porter (1991, p. 23)

A ameaça de novos entrantes se refere aos novos concorrentes que entram no mercado de atuação da organização. Estas empresas entrantes trazem uma “nova capacidade de um desejo de obter participação no mercado e lucro, mas esta entrada depende das barreiras de entrada” (CERTO; PETER, 1993, p. 134).

Em quase todos os segmentos de mercado a rivalidade entre concorrentes está presente. Porter (1991, p. 34) comenta que “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição”. Segundo Certo e Peter (1993), estratégias de preços, batalha de propaganda, introdução de novos produtos e melhores serviços são estratégias utilizadas comumente para atrair clientes da concorrência.

Os produtos substitutos se caracterizam por desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Este tipo de concorrência está presentes em diversos setores, limita o retorno potencial de uma indústria ao estabelecer um preço limite (PORTER, 1991). Quanto ao poder de barganha dos clientes, estes podem forçar os preços para baixo, barganhar por melhor

qualidade ou mais serviços colocando concorrentes uns contra os outros, sacrificando lucratividade do segmento (CERTO; PETER, 1993).

Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria. Esta situação ocorre quando o mercado fornecedor é mais concentrado que o mercado consumidor, a indústria não representa um cliente vantajoso para o fornecedor, o insumo do fornecedor é fundamental para o produto ou o grupo de fornecedores representa uma ameaça concreta devido ao seu grau de organização (PORTER, 1991).

No modelo proposto por Porter, estas forças ocorrem de maneira dinâmica no mercado. Cabe a organização mapeá-las e definir suas estratégias com base nesta análise. Contudo, esta análise decorre da preocupação da gestão em se posicionar no curto e médio prazo, aproveitando oportunidades que o mercado oferece e se defendendo de suas ameaças.

Intencionado em ajudar empresas a estabelecer uma estratégia que sustentasse o crescimento no longo prazo, Porter (1991) elaborou três estratégias genéricas que auxiliam a empresa a desempenhar um resultado favorável ao longo do tempo. Estas estratégias são: liderança global de custos, diferenciação e enfoque.

Possuem caráter genérico porque podem ser aplicadas em diversos segmentos e são de longo prazo porque mobilizam diversos recursos da empresa de maneira a posicionar a empresa no mercado de maneira única.

A liderança global de custos permite que a empresa desempenhe retornos acima da média de sua indústria, mesmo onde exista forte competição ou poder de barganha dos compradores, uma vez que a empresa somente chegará ao preço mais baixo oferecido pelo concorrente, que mesmo assim lhe permite rentabilidade, ao custo da rentabilidade do seu concorrente. Segundo Porter (1991, p. 50), “custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia”.

A diferenciação significa produzir e comercializar, em massa, produtos exclusivos. Nas palavras de Porter (1991, p. 51) refere-se a “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria”. Esta estratégia requer investimentos consideráveis em algum fator que as torne exclusiva: na imagem, em tecnologia, em canais de distribuição, em nível de serviço ao cliente e outros fatores similares (CERTO; PETER, 1993).

O enfoque é, em sua essência, uma estratégia de segmentação direcionada em “um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico” (PORTER, 1991, p. 52). Esta estratégia genérica difere das anteriores uma vez

que não tem o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, e sim em um alvo determinado.

As estratégias funcionais possuem abrangência restrita às áreas funcionais da empresa. Este tipo de estratégia é delineado por especialistas destas áreas funcionais. De acordo com Certo e Peter (1993), as estratégias funcionais descrevem tarefas específicas que devem ser aplicadas objetivando a implementação da estratégia da empresa.

As estratégias funcionais obrigatoriamente devem estar alinhadas com as estratégias gerais da área (CERTO; PETER, 1993). Em relação às estratégias funcionais, destacam-se aquelas referentes à área financeira como planejamento financeiro, avaliação de propostas de investimento, garantia de financiamentos e controle de recursos financeiros. Já em relação ao marketing, seus especialistas definem os mercados apropriados para as ofertas da empresa, desenvolvimento do mix de marketing (preço, produto, promoção e canais de distribuição).

Ao longo deste trabalho, as funcionalidades da estratégia são amplamente discutidas. Ao caracterizar o planejamento estratégico é abordado o processo de elaboração da estratégia. Antes de discorrer sobre o planejamento estratégico, cabe apresentar o conceito de planejamento.

2.2 Planejamento

No mundo empresarial o planejamento possui diversas finalidades e é encontrado nos vários níveis hierárquicos onde, de acordo com sua abrangência e amplitude, atende a determinada necessidade. Segundo Ferreira (2004), “planejamento” significa ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento segundo roteiro e métodos determinados; elaboração por etapas com bases técnicas de planos e programas com objetivo definido.

Planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problema ou plano, contudo, o planejamento pode ser assimilado como: “um processo, que contempla [...] estas dimensões, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 2008, p. 4).

Este autor complementa afirmando que é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que permitem avaliar a viabilidade futura de decisões tomadas no

presente, em função dos objetivos pretendidos. Ele permitirá a tomada de decisão ao longo do tempo de maneira rápida, coerente, eficaz e eficiente (OLIVEIRA, 2008).

Na compreensão de Mintzberg (1994), muitos autores traduzem o planejamento de forma limitada como, por exemplo, dar ao planejamento o significado de “pensar no futuro” ou “uma forma de como controlar o futuro”. O autor descreve o planejamento como um procedimento formal para produzir um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões, onde a formalização pode ser compreendida por: decomposição, articulação e racionalização.

É possível concluir que o planejamento é uma atividade sistêmica que tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, por consequência, aumenta a probabilidade de alcance dos objetos, desafios e metas que a empresa estabelece.

Corroborando com este conceito, Bethlem (2004) define planejamento – no âmbito da administração, como o desenvolvimento de um plano e conseqüentemente, a organização de pessoas, comissões e outros recursos para que o processo atinja seus objetivos.

Para garantir a efetividade do planejamento, Oliveira (2008) destaca a necessidade atender alguns princípios gerais no decorrer da sua execução: garantir que este contribua com os objetivos da organização; que ocorra no início do processo de gestão; que se considerem os impactos que sua implementação causará em pessoas, recursos e sistemas; e que busque maximizar os resultados minimizando as deficiências por meio da eficiência, eficácia e efetividade.

O autor ainda discorre sobre princípios específicos do planejamento. Destaca-se o fato de ser participativo – seu responsável exerce a função de facilitar o processo cabendo a execução às áreas envolvidas; coordenado – deve-se considerar a interdependência das partes; integrado – os vários escalões de uma empresa devem ter seu planejamento integrado; permanente – a própria turbulência do mercado e as constantes mudanças demandam o constante ato de planejar.

Como foi mencionado, o planejamento atende às distintas necessidades de públicos variados. Em decorrência do seu fim, o escopo do planejamento varia. De acordo com Oliveira (2008) no que diz respeito ao nível hierárquico que atende, o planejamento pode ser dividido em estratégico, tático e operacional. Esta hierarquização não representa ordem de prioridade ou importância, mas sim, uma maneira de organizar o processo.

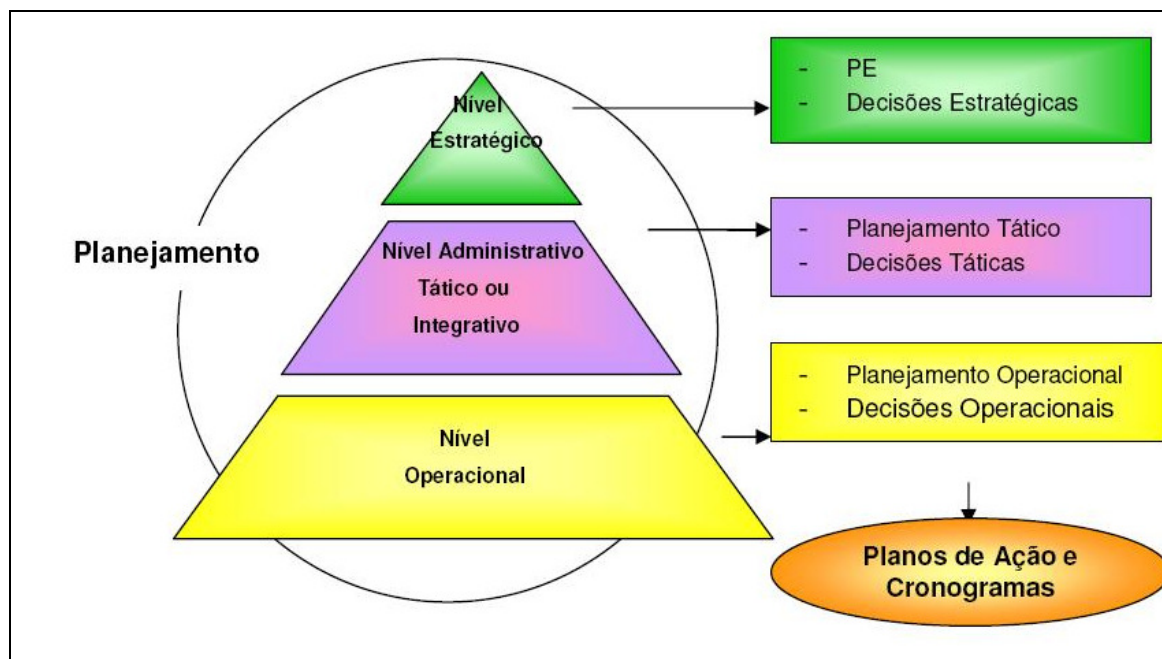


Figura 04 – Níveis e tipos de planejamento
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 15)

O planejamento estratégico, de acordo com o entendimento da figura 04, relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los, seu impacto é sentido em toda a organização. O planejamento tático é direcionado para os resultados de menor prazo sendo que suas estratégias e decisões afetam, geralmente, parte da empresa (como um departamento ou unidade de negócio). O planejamento operacional atua no dia-a-dia de determinado conjunto de atividades na empresa e seus resultados são, por via de regra, obtidos no curto prazo.

Mesmo possuindo características distintas, os três tipos de planejamento ocorrem de maneira integrada. De acordo com Oliveira (2008), o planejamento estratégico isoladamente é insuficiente, isto porque, como objetiva o longo prazo, não esclarece as ações imediatas que o operacionalize. Este aspecto é suprido através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos tático e operacional de forma integrada.

O planejamento tático, segundo Oliveira (2008), é a metodologia administrativa que busca otimizar determinada área de resultado. Logo, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas oriundos do planejamento estratégico. Sua principal finalidade é a alocação eficiente de recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia já determinada.

As diferenças entre os planejamentos estratégico e tático referem-se a: prazo, amplitude, risco, tipo de atividade e flexibilidade. É difícil determinar onde encerra um e inicia o outro, contudo Oliveira (2008) explica que as decisões estratégicas referem-se à

eficácia – fazer as coisas certas, maximizar utilização de recursos e aumentar lucro, enquanto as decisões táticas tangem a eficiência – fazer a coisa de maneira adequada, resolver problema, reduzir custo.

Referindo-se a um escopo mais específico no que diz respeito a ações e resultados, o planejamento operacional é a formalização, geralmente documentada, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados pontuais a serem alcançados pelas áreas funcionais, ou seja, são os planos de ação ou planos operacionais. Em relação ao nível de detalhe, estes planos devem incluir: recursos necessários, procedimentos básicos, resultados esperados, prazos, responsáveis (OLIVEIRA, 2008).

2.2.1 Fluxo do processo de planejamento

No que se refere a processo de planejamento, Bethlem (2004) afirma ser a descrição de como se faz contemplando as atividades necessárias. Segundo Oliveira (2006), um processo consiste em atividade que possibilite a transformação de insumo em resultado, sendo que o processo possui início e fim determinados. Complementando, Cury (2006) determina que os processos devam agregar valor gerando resultados para fins específicos.

O fluxograma é a representação gráfica de uma seqüência dos vários passos ou de grupos de passos relativos a determinado processo. Ele fornecerá uma percepção genérica do que é feito no processo, não considerando títulos, cargos e unidades, uma vez que este não é seu objetivo (ARAUJO, 2001).

Para descrever o processo, Cury (2006) recomenda desenhar seu esboço em um nível mais elevado e então ir aprofundando a análise, de acordo com o nível de detalhamento requerido, chegando ao detalhe de tarefa. No caso da organização em estudo, os processos foram mapeados desde os macro-processos que compõem o planejamento estratégico até o nível de atividade. O nível de tarefa está contemplado na discussão sobre as etapas do processo.

Os processos existentes dentro da organização podem ser de cliente ou administrativos, sendo que estes últimos se referem aos processos “que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios” (CURY, 2006, p. 17). No caso dos processos mapeados no comitê local, eles são considerados processos administrativos, haja vista seu impacto na gestão da organização.

A representação gráfica do fluxograma ocorre por meio de um conjunto de símbolos, sua legenda pode ser visualizada na figura 05.









	Macro-processo: representa um conjunto de processos que se relacionam diretamente.
	Processo: um grupo de instruções que executam uma função de processamento. Conjunto de atividades.
	Raia: define o responsável por executar um conjunto de atividades em um processo.
	Atividade: representa o tipo de trabalho que deve ser executado. Contempla um conjunto de tarefas que necessitam ser realizadas.
	Decisão: símbolo utilizado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos do programa de acordo com situações variáveis.
	Conexão: representa entrada ou saída para outra parte do diagrama de blocos que não está contemplada no escopo.
	Conexão para o processo: representa a conexão para um processo que está contemplado no escopo do mapeamento.
	Documento: documentos e relatórios de todas as variedades.

Figura 05 – Legenda do fluxograma de processos

Fonte: Adaptado de Araújo (2004)

Como foi observado, o processo de planejamento inicia-se pelo âmbito estratégico. Nesta pesquisa, este processo é estudado com mais detalhe, sua conceituação e etapas são abordadas a seguir.

2.3 Planejamento Estratégico

Uma vez percorrido sobre estratégia e planejamento é possível definir e compreender o planejamento estratégico. Primeiramente, objetiva-se explicar sucintamente o contexto histórico em que surgiu este conceito e seu significado, para então realizar uma ampla abordagem do seu processo de elaboração.

Por volta de 1962, começaram a surgir vários modelos pelos quais a estratégia poderia ser feita formalmente. A maioria se baseou em um modelo de análise pioneiro, a Análise SWOT (em português, FOFA), e partindo dele criaram-se modelos distintos em relação à complexidade de detalhes, mas similares na fundamentação.

Diversos modelos foram apresentados pela literatura do planejamento, entretanto a maioria constituiu-se na estruturação básica que compõe o modelo SWOT. Esse modelo sugere a elaboração de uma lista de verificação, definição dos objetivos, estabelecimento de orçamentos e planejamento da operacionalização (MINTZBERG, 1994).

O modelo de Ansoff, formulado em 1965, foi um marco na literatura e o precursor da escola do Planejamento. As ideias do autor trouxeram crescimento e desenvolvimento para o planejamento estratégico. Ele não tratou de generalidades e focou na questão restrita de expansão e diversificação corporativa, buscando a convergência dos esforços em formalizar o processo (PREVEDELLO, 2006).

Os autores Ansoff e McDonnell (1993, p. 15) contribuíram com a literatura conceituando a administração estratégica como “um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial”, pois posiciona e relaciona a empresa a seu ambiente de uma forma que obtenha sucesso e a poupe de surpresas.

Atualmente, planejamento estratégico na definição de Oliveira (2008), corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo corpo diretivo para vivenciar um futuro que difere do passado, sendo este:

o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2008, p. 37).

Seguindo a premissa que o resultado de todo o planejamento empresarial somado a construção formal de estratégias compõe o planejamento estratégico, este é a utilização eficaz das partes independentes do processo tendo como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos para alcançar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2003).

De acordo com a visão de Porter (1999), diante das agressivas e constantes mudanças do mercado, as empresa aprenderam a ser flexíveis e responder às demandas rapidamente. Todavia é necessário distinguir o que é eficiência operacional e o que é estratégia propriamente. A eficiência operacional significa “o desempenho de atividades melhor do que os rivais [...] diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos” (PORTER, 1999, p. 47).

Para tanto, utiliza-se ferramentas como TQM (*total quality management*), *outsourcing*, reengenharia entre outras (CARVALHO; LAURINDO, 2003). No entanto, posição

estratégica significa executar atividades diferentes de seus concorrentes, ou executar atividades similares de maneira diferente, assim criando um valor que não pode ser copiado.

O planejamento estratégico visa à eficácia das organizações, ou seja, orientar os esforços na direção mais correta para fazer aquilo que deve ser feito, podendo ser compreendido como uma técnica administrativa que:

pela 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 devesse seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

O planejamento estratégico passa por desenvolver planos para o futuro e também por extrair padrões do passado (MINTZBERG, 1994). A empresa possui condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer influência sobre seu destino. Porém, resulta em algo complexo, em muitas organizações, o processo de administração estratégica em uso tem evoluído durante diversos anos e se adaptado para atender a necessidades específicas das companhias (CERTO; PETER, 1993).

Portanto, “com o passar do tempo os autores criaram e inovaram diversas formas de elaborar e implementar o processo da estratégia buscando adequar os modelos às novas exigências do mundo empresarial” (PREVEDELLO, 2006, p. 40).

Ao realizar o planejamento estratégico, as empresas visam atender a certas expectativas. Assim, por mais que não exista um padrão, os diversos modelos de planejamento estratégico possuem semelhanças ou pontos de convergência. Segundo Oliveira (2008), os anseios que levam as empresas a realizar planejamento estratégico são:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) conhecer ou usufruir de oportunidades;
- d) conhecer e evitar ameaças externas; e
- e) ter um efetivo plano de trabalho que inclua:
 - expectativas de situações almejadas;
 - caminhos a serem seguidos para alcançar resultados esperados;
 - o quê, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - como e onde alocar recursos – atuais e futuros – da empresa.

Antes de definir o modelo a ser utilizado, Oliveira (2008) sugere que a empresa reflita sobre qual lógica de pensamento será mais útil: definir aonde quer chegar, para em seguida estabelecer como chegará à situação desejada ou definir a empresa no momento atual para em seguida determinar onde pode chegar. Na percepção de Kotler (2001), o planejamento estratégico analisa o aspecto realístico dos objetivos, que estes devem surgir de uma análise das oportunidades e dos recursos da empresa, e não dos pensamentos e desejos.

O planejamento estratégico compreende três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação (OLIVEIRA, 2008). A primeira dimensão compreende a estruturação do processo, logo é neste momento que o executivo elege a estrutura metodológica que norteará o processo e as pessoas que auxiliarão neste delineamento.

Durante a elaboração ocorrerá a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente e definição dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e sua conversão em ação de maneira que respeite as políticas da empresa (OLIVEIRA, 2008).

Na fase de implementação são trabalhados os sistemas de informação, orçamentário e de incentivos, além da competência operacional, treinamento e liderança, necessários para o desenvolvimento do processo e alcance dos objetivos gerais (OLIVEIRA, 2008).

Conforme relata Prevedello (2006) em sua pesquisa sobre o assunto, existem diversos modelos de planejamento estratégico. A autora conclui que ao analisar os modelos por mais que se possam perceber peculiaridades, é possível definir etapas comuns entre as diversas metodologias propostas, isto decorre da origem destes modelos, que resgatam o conceito central criado a partir da segunda metade do século passado.

Sobre o tema, Mintzberg (1994) confirma existência de certo consenso sobre as seqüências das etapas que envolvem a metodologia de desenvolvimento do processo estratégico, elas incluem visão, análise do ambiente externo e interno, formulação, implantação e avaliação. Já Oliveira (2008), seguindo a mesma estrutura, mas adotando nomenclatura distinta, descreve o processo nas etapas:

- a) diagnóstico estratégico (visão, análise do ambiente externo e interno);
- b) missão da empresa (formulação);
- c) instrumentos prescritivos e quantitativos (implantação); e
- d) controle e avaliação

Este processo, como o próprio Oliveira (2008) afirma, não deve ser compreendido como engessado, mas sim, flexível para atender às demandas da organização.

Complementando, Fischmann e Almeida (1991) afirmam que as etapas podem variar tanto entre autores como entre organizações.

A utilização de um modelo como base objetiva, neste caso, o debate entre autores de maneira estruturada, analisando as distintas compreensões sobre cada etapa do processo, considerando a semelhança de fundamento existente entre eles e apontada anteriormente por Mintzberg (2004).

A estrutura proposta por Oliveira (2008) surgiu, segundo o autor, na prática de consultoria em empresas do contexto brasileiro atendendo às demandas e expectativas destas organizações, sendo esta sua principal particularidade. Logo, a adoção de uma estrutura base – o modelo de Oliveira (2008) – deve ser interpretado como “pano de fundo” para a exposição de idéias e discussão entre autores ao longo das etapas do planejamento estratégico, este fluxo é descrito e detalhado a seguir.

2.4 Diagnóstico Estratégico

O planejamento estratégico não considera o futuro como sendo um progresso ou extrapolação do passado. Com base em uma análise de perspectivas que considera os impactos do ambiente, será possível realizar uma prospecção para o futuro da organização (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

O diagnóstico estratégico, segundo Oliveira (2008), é a fase de determinação de como a empresa está, portanto envolve vasta coleta de informações sobre sua situação interna e externa. São etapas desta fase a identificação de visão e valores, análise da situação externa (direta e indireta), análise da situação interna e análise de concorrentes.

Complementando, Certo e Peter (1993) afirmam que o propósito desta fase é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar a chance de sucesso. Para tanto, o diagnóstico estratégico deve ocorrer no ambiente interno e externo, segundo Oliveira (2008, p. 64), baseado em algumas premissas:

- a) deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- b) esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- d) esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

A compreensão do ambiente em que a empresa está inserida e seu posicionamento, ou seja, como seus produtos estão em relação ao mercado, é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico.

2.4.1 Visão

A visão é conceituada como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar em um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2008, p. 65). Para Costa (2002), a visão não é um mero sonho ou utopia, mas sim um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável de uma realidade futura e possível.

Na idéia de Estrada (2002), cabe a visão a tarefa de direcionar os esforços da organização no âmbito dos distintos níveis, processos e ações. O processo de criação da visão deve contemplar alguns pontos relevantes que, segundo Quigley (1993 *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 66), permitirão a construção de um instrumento sólido de suporte à administração, baseado nos seguintes pontos:

- a) colocá-la de forma clara e facilmente compreensível;
- b) respeitar e estabelecer o relacionamento com os indivíduos;
- c) identificar se a visão está convergindo para os cerne básicos que são os fornecedores, consumidores e colaboradores;
- d) inovar a participação no mercado através da percepção dos consumidores em relação aos concorrentes; e
- e) desenvolver um pensamento coletivo voltado para o resultado.

A visão deve ser fruto do consenso de um grupo de líderes, comprometidos em direcionar a empresa para um sentido comum. Estes indivíduos devem ter a capacidade de enxergar um futuro interessante e promissor. Para que a visão seja válida, ela deve ser tão clara quanto os objetivos da empresa, respeitar os direitos das pessoas, direcionar-se para focos básicos como clientes, funcionários e fornecedores, além de garantir de maneira sustentável, a sobrevivência da empresa (OLIVEIRA, 2008).

2.4.2 Valores

Os valores devem estar presentes na rotina da empresa, algo enraizado na sua cultura. Eles representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais. De acordo com Oliveira (2008), estes valores nortearão a tomada de decisão. Além da sua função direta, a visão e valores auxiliam o desenvolvimento do pensamento estratégico, uma vez que forçam executivos a desenvolver o raciocínio de ganhos no longo prazo.

Os valores são o conjunto de características, virtudes e qualidades da organização, “podem ser avaliados como se estivessem em uma escala [...] devem ser preservados e incentivados” (COSTA, 2002, p. 39). Os valores da empresa estão fortemente atrelados com as questões éticas e morais que esta suporta.

A veracidade destes valores revela-se uma vantagem competitiva para a empresa (OLIVEIRA, 2008). Todavia a contradição entre valores formalizados e percepção real por parte dos *stakeholders*, pode acarretar em danos significativos para a imagem da organização. São exemplos de *stakeholders* os acionistas, bancos, fornecedores, clientes, comunidade, sindicatos, etc. (MINTZBERG, 1994). Estas são entidades capazes de afetar a empresa e que podem receber influências das decisões estratégicas da mesma, assim têm poder de ação no desempenho da empresa.

2.4.3 Análise externa

A finalidade da análise externa é “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição de produto *versus* mercado” (OLIVEIRA, 2008, p. 71), e assim “identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir suas metas” (CERTO; PETER, 1993, p. 60).

O ambiente é definido por Fischmann e Almeida (1991) como tudo aquilo que influencia nos seus negócios e que a empresa não tem condições de alterar. As oportunidades referem-se a variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Já as ameaças são descritas como variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Ambas as situações podem significar questões

críticas, ou seja, fatores que influenciam a empresa, que esta não pode controlar, mas pode influenciar (OLIVEIRA, 2008).

Este diagnóstico baseia-se na análise de dados, sejam eles de fonte primária – através de pesquisa realizada pela organização diretamente; ou fontes secundárias – informações já existentes e disponíveis que são relevantes, neste caso os órgãos governamentais podem fornecer dados interessantes.

Dependendo do nível de detalhamento e profundidade que a organização busca, pode ser necessário estratificar esta análise, dividindo o ambiente em segmentos ou manter uma macro-análise considerando o ambiente de forma ampla. O nível de detalhamento da análise dependerá da complexidade do ambiente em que empresa está inserida.

Sobre a segmentação da análise externa, Certo e Peter (1993) sugerem dois níveis de pesquisa. O ambiente geral, é composto pelos fatores mais abrangentes da sociedade e que influem no setor. São considerados seis segmentos: econômico, demográfico, sócio-cultural, político-legal, tecnológico, global (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2003). Consiste em um ambiente externo à organização, composto por componentes com amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização (CERTO; PETER, 1993).

O ambiente operacional possui maior grau de impacto sobre a organização, principalmente porque seus fatores se relacionam diretamente com ela. Concorrência, cliente, mão-de-obra são exemplos de fatores do ambiente operacional e demandam mais detalhamento e precisão na sua análise (CERTO; PETER, 1993).

A organização do ambiente externo é feita por Prevedello (2006) em direto e indireto. O ambiente direto, ou operacional, corresponde aos fatores que a empresa tem condição de identificar, medir e, eventualmente, analisar os impactos proporcionados. Por outro lado, o ambiente indireto, macro-ambiente ou conceitual representa os fatores identificados, mas não mensuráveis pela empresa, é o caso de fatores culturais e sociais.

No momento em que o ambiente passa a fornecer condições que prejudiquem a competitividade da empresa, ele estará colocando uma ameaça que é externa a organização. A ameaça se traduz em limitações à estratégia empresarial, de acordo com a autora supracitada.

No que diz respeito às ameaças, estas se caracterizam como: naturais, quando se referem à natureza da empresa; ou do mercado em que atua, quando são mudanças inerentes ao negócio em que está inserida. Por outro lado, as ameaças aceitáveis devem ser consideradas e compreendidas pela empresa, sendo importante verificar até que ponto podem ser relevadas. No extremo das ameaças estão aquelas inaceitáveis, que se caracterizam por

inviabilizar o negócio da empresa uma vez presentes no contexto da organização (OLIVEIRA, 2008).

O processo de coleta de dados do ambiente externo deve ocorrer de maneira estruturada, Prevedello (2006) propõe averiguar alguns fatores que permitem fazer uma análise externa crítica:

- a) investigação minuciosa: identificação antecipada de sinais e tendências do ambiente através do estudo dos segmentos;
- b) monitoramento: acompanhamento sistemático das mudanças e tendências agregando valor as estratégias;
- c) previsão: projeções com base nas mudanças e tendências; e
- d) avaliação: identificação da influência das mudanças e tendências na empresa. É de interesse inestimável para a empresa avaliar, pois pode estar identificando implicações que aumentarão a competitividade se usada adequadamente.

Uma etapa importante da compreensão do ambiente consiste na análise de concorrentes. Esta análise pode incluir-se na análise externa, assim como fazem Certo e Peter (1993). Oliveira (2008) prefere realizá-la isoladamente haja vista o seu impacto na organização.

Em relação aos concorrentes, Oliveira (2008) comenta que uma boa maneira de conhecê-los é manter um sistema de informações sobre seus movimentos no passado e presente. Em seu modelo de planejamento estratégico, Ireland, Hoskisson e Hitt (2003) abordam os pontos de análise de cada concorrente direto:

- a) objetivos futuros, sendo aquilo que proporciona o concorrente;
- b) estratégias atuais traduzindo o que ele está fazendo;
- c) suposições a respeito do que ele pensa de si e da concorrência; e
- d) qual a capacidade que o concorrente demonstra, pois assim a empresa poderá elaborar um perfil do concorrente permitindo se antecipar nas respostas do mesmo.

O Modelo de Porter (1991), discutido anteriormente, analisa as cinco forças competitivas que agem diretamente sobre a empresa, suas ações e reações competitivas. É o instrumento sugerido por Ireland, Hoskisson e Hitt (2003) e Certo e Peter (1993) para a análise do ambiente da concorrência.

2.4.4 Análise interna

A análise interna busca compreender o ambiente que corresponde ao nível interno da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização (CERTO; PETER, 1993). Durante a análise interna a empresa colocará em evidência suas deficiências e qualidades, ou seja, pontos fortes e fracos da atual posição de seus produtos e serviços em relação aos segmentos de mercado em que atua (OLIVEIRA, 2008). Logo, esta análise considera, para fins de comparação, outras empresas do setor de atuação, sejam concorrentes diretas ou não.

Para uma compreensão mais profunda da empresa, Oliveira (2008) divide a análise em pontos fortes, fracos e neutros, sendo estes últimos, considerados porque, mesmo que em um determinado momento não possam ser definidos como ponto forte ou fraco. Como a empresa vive um ambiente dinâmico, eventualmente podem passar a figurar em um dos dois lados.

Assim como ocorre com a análise externa, é necessário definir parâmetros de análise dos fatores internos. Segundo Oliveira (2008) é possível segmentar estes parâmetros em: funções a serem analisadas, aspectos organizacionais, abrangência do processo, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção das informações. As funções, neste caso, referem-se às áreas da empresa. Oliveira (2008) divide as áreas de diagnóstico em marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Durante a análise interna dos aspectos organizacionais, segundo Oliveira (2008) a empresa deve observar: estrutura organizacional, principais políticas, competências da alta administração, sistema de informação, normas e procedimentos, sistema de planejamento, instalações industriais, capacidade de inovar, portfólio de produtos, capacidade da força de vendas, nível de conhecimento do cliente e domínio do mercado consumidor. Os autores Certo e Peter (1993) complementam incluindo o registro dos sucessos e a hierarquia de objetivos a esta lista.

Em relação à abrangência dos processos, para uma correta análise interna, a empresa deve considerar como se relaciona, ou seja, seu modelo de sistema, as áreas funcionais, unidades organizacionais, as equipes que realizam atividades multidisciplinares e os profissionais da empresa. Sobre os níveis de controle, deve-se analisar objetivamente se o controle ocorre em nível de eficiência, eficácia ou efetividade (OLIVEIRA, 2008).

Para determinar se um fator é considerado ponto forte, fraco ou neutro, o gestor pode considerar: base histórica da empresa, opiniões pessoais de executivos ou consultores, análise em literatura ou orçamento. Quanto às fontes de dados, o autor sugere recorrer a: observação

pessoal, conversas, questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, documentos de acesso público, membros do conselho de administração ou fiscal e indicadores econômicos e financeiros.

2.4.5 Técnicas de análise do ambiente

Este processo consiste na reunião de informações sobre eventos e suas relações dentro dos ambientes interno e externo à organização. Uma maneira simples de realizar a análise de ameaças e oportunidades, descrita por Certo e Peter (1993, p. 61), é “classificar os fatores ambientais examinados em termos de níveis ambientais, ameaças e oportunidades potenciais”.

Os mesmos autores comentam sobre a ferramenta de previsão ambiental, que é a realização de previsões econômicas, políticas e tecnológicas. Estas previsões originam-se de opinião de especialistas, extrapolação de tendências, correlação de tendências, modelagem dinâmica, análise de impactos cruzados, criação de cenários, previsão de demanda/risco. Os indicadores que serão utilizados, bem como as fontes de informação para cada ferramenta descrita terão que ser ajustados para a demanda de cada organização.

Com relação às técnicas de análise do ambiente, Oliveira (2008) sugere a utilização de cenários para determinar situações futuras e o *benchmarking* para realizar o diagnóstico. Sendo que o *benchmarking* é um processo contínuo e interativo com as realidades externas para avaliação do desempenho corrente, estabelecimento de objetivos, bem como para identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança nas empresas (LEIBFRIED e MCNAIR, 1994 *apud* OLIVEIRA, 2008).

Na fase de estabelecimento da estratégia a análise do ambiente é utilizada como suporte para a escolha da melhor estratégia. Neste momento, utiliza-se uma ferramenta amplamente difundida na análise do diagnóstico do ambiente, a ferramenta SWOT, sigla originada das iniciais de *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças), que permite uma checagem cruzada entre oportunidades *versus* pontos fortes e ameaças *versus* pontos fracos para decidir como a empresa responderá a estes fatores (CERTO; PETER, 1993).

2.5 Missão da Empresa

A segunda macro-etapa do planejamento estratégico, intitulada por Oliveira (2008) de missão da empresa, é o momento de definição da razão de ser e o posicionamento estratégico adotado pela organização. Inclui-se nesta fase o estabelecimento da missão, propósitos atuais (e potenciais), definição de cenários e estabelecimento da postura estratégica.

2.5.1 Missão

A missão organizacional é “a proposta para qual [...] uma organização existe” (CERTO; PETER, 1993, p. 76), “a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2008, p. 107) ou ainda “o papel que desempenha a empresa” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

Estando relacionada à sua identidade, é a tradução em termos práticos, do conjunto de valores, crenças, tradições e filosofia da organização. Ao definir o seu negócio e motivo pelo qual existe, a empresa pode definir aonde quer chegar considerando atender futuras expectativas de seus *stakeholders* (CERTO; PETER, 1993).

Geralmente a missão contém informações sobre produtos ou serviços oferecidos pela organização, quem são seus clientes e principais valores. Para Oliveira (2008) o estabelecimento da missão parte da reflexão e compreensão de:

- a) razão de ser da empresa;
- b) natureza do negócio que está inserida;
- c) atividades e esforços futuramente necessários;
- d) como agregará valor para os clientes;
- e) o que influenciará suas vendas;
- f) quem é e serão seus mercados alvo e clientes;
- g) identificar seu diferencial competitivo;
- h) região de atuação;
- i) imagem que possui e que quer possuir; e
- j) conhecer suas principais crenças e valores.

Ao clarificar estes pontos, a gestão da organização possuirá parâmetros para definir as áreas de atuação prioritárias e estará criando um consenso sobre definições que a levarão a alcançar os alvos estabelecidos no horizonte da missão. Nas palavras de Oliveira (2008, p. 108) “a missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e

isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

Assim sendo, a missão, como parte do planejamento estratégico e, conseqüentemente, ferramenta de suporte às decisões de longo prazo, pode ser compreendida como um horizonte de possibilidades estabelecido pela empresa. Ao passo que limita a atuação da organização, auxilia os gestores nas escolhas estratégicas, permitindo que a empresa avance na direção desejada (OLIVEIRA, 2008).

Durante a sua definição busca-se descrever as habilidades essenciais da empresa. Estas habilidades são, geralmente, mais amplas que as dimensões genéricas dos produtos, ou seja, ultrapassam a barreira operacional da empresa. Elas não tratam de vender ou produzir, mas sim entregar um valor, que pode ocorrer por meio dos produtos ou serviços. Assim, a missão deve ser um compromisso profundo e não superficial, ao mesmo tempo deve cumprir critérios racionais e sensatos, descritos por Oliveira (2008) como:

- a) suficientemente empreendedores;
- b) focados no sentido da satisfação das necessidades de clientes e não nas características dos serviços ou produtos;
- c) refletir habilidades essenciais da empresa; e
- d) entendíveis, realistas, flexíveis e motivadoras.

Dependendo do tipo de informação que ela contém, pode ser classificada, de acordo com Oliveira (2008) em aberta ou fechada. É aberta quando estabelece uma satisfação genérica do ambiente, sem indicar produtos ou serviços. Por outro lado, a missão que os indica é considerada fechada, neste caso, os propósitos fazem parte da missão. O autor, apesar de afirmar que não existe uma melhor opção, recomenda utilizar a missão aberta devido ao maior grau de amplitude que permite trabalhar.

Sua descrição não deve ser demasiadamente curta e objetiva, tampouco extremamente extensa e sem foco, deve ser suficiente para, ao ser lida, poder fixar de maneira ampla o que a empresa se compromete a fazer. A missão, assim como o planejamento estratégico, não é estática e deve permitir reinvenção com base em constante observação e pensamento (OLIVEIRA, 2008).

Mesmo oferecendo direcionamento, a missão caracteriza-se por ser demasiadamente ampla se observada de uma perspectiva mais prática. Neste sentido, os propósitos, segundo Oliveira (2008), são compromissos que a empresa estabelece. Refere-se às grandes áreas de

atuação selecionadas no contexto da missão, ou seja, é a explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para a empresa e que foram classificadas como desejáveis e possíveis.

O alcance de propósitos pode ser compreendido como rumo correto em direção a missão. Esta explicação pode ser visualizada na figura 06, onde a empresa determina um horizonte (missão) e posições (propósitos) a serem alcançados no decorrer do percurso.

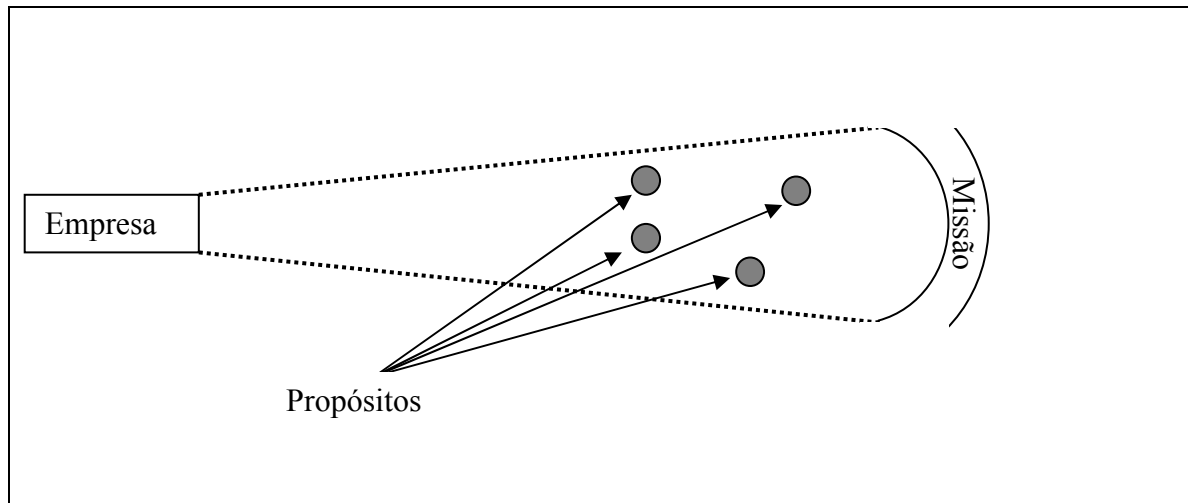


Figura 06 – Missões e propósitos da empresa

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 109)

Sua importância decorre do fato de auxiliar a concentrar os esforços das pessoas para uma direção comum, tangível e mensurável, servindo de base lógica geral para alocar recursos organizacionais, estabelecer áreas de responsabilidade por tarefa e sustentar a busca dos objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993).

2.5.2 Cenários

No conceito de planejamento estratégico, cenário:

é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como um pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição [...] constitui um conjunto de hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo (COSTA, 2002, p. 91).

Sendo o planejamento estratégico uma ferramenta de suporte nas decisões futuras da empresa, os cenários se inserem neste contexto como instrumento de visualização de possíveis

situações a serem enfrentadas. Logo, a empresa se prepara para lidar com estas condições futuras, principalmente no que se refere às decisões que serão necessárias.

Os cenários podem ser analisados em diversas situações, da mais pessimista até a extrapolação da otimista. Para cada variável identificada e analisada, é necessário desenvolver a capacidade de interpretação e estimar tempo de reação. Assim, garante-se a efetividade da utilização desta ferramenta. Os cenários são criados com suporte de fundamentações, que segundo Oliveira (2008), suas fontes podem estar pautadas em:

- a) pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis e não necessariamente vinculadas ao passado ou presente;
- b) estabelecimento de projeções baseadas em dados sócio-econômicos e de infraestrutura;
- c) debates com o setor empresarial e/ou interação com comunidade técnico-científica;
- d) utilização de abordagem sistêmica e multidisciplinar; e
- e) metodologia estruturada e direcionada para o estabelecimento dos cenários

Abordagem de cenários prospectivos objetiva criar futuros desejáveis e viáveis estruturando as estratégias a partir do presente (OLIVEIRA, 2008). A prospecção de alguns cenários considera uma visão global, variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não. Permite atuar no presente para lidar com um futuro múltiplo e incerto, mas decisivo em relação às ações do presente.

A empresa deve utilizar indicadores que, se medidos periodicamente, apontarão para qual cenário os contextos estão se dirigindo. Logo, os indicadores são condutores que auxiliam a compreender e validar o rumo no sentido do cenário prospectado. A empresa, então, pode agir tomando decisões pré-estabelecidas para lidar com o cenário.

2.5.3 Postura estratégica

A postura estratégica refere-se à escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a missão. Pode ser compreendida como a escolha de uma estratégia genérica, que auxiliará a organização a definir estratégias específicas e políticas no médio e longo prazo. Segundo Oliveira (2008), esta postura é parametrizada por quatro aspectos:

- a) a missão da empresa;

- b) a relação (positiva ou negativa) entre oportunidades e ameaças vividas no momento específico da escolha;
- c) a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente; e
- d) o elemento psicológico que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos tomadores de decisão.

A postura estratégica pode refletir um contexto de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme indicado anteriormente na figura 02. A postura estratégica servirá de embasamento para a definição da estratégia por dar-lhe uma primeira perspectiva de como a empresa deverá encarar os desafios com base na análise do ambiente.

Tendo estabelecido a visão, os valores, o diagnóstico estratégico, os cenários, a missão, os propósitos e a postura estratégica, a empresa passa da situação de diagnóstico para o prognóstico, que definirá aonde quer chegar e como o fará.

2.6 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Uma vez contextualizado o ambiente no qual a empresa se situa, ela estará apta a executar a próxima fase do planejamento estratégico, no qual Oliveira (2008) denomina de instrumentos prescritivos e quantitativos, referindo-se ao estabelecimento de onde se quer chegar e de como chegar à situação que se deseja.

Para tanto, é necessário definir objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e diretrizes. Os instrumentos quantitativos auxiliam o executivo na tomada de decisão em relação aos instrumentos prescritivos, uma vez que os traduz em projeções econômico-financeiras, atreladas ao planejamento orçamentário, estrutura organizacional, projetos, planos de ação e atividades previstas.

2.6.1 Objetivos, desafios e metas

O planejamento estratégico é um instrumento de suporte que auxilia a empresa a alcançar uma situação desejada. A definição dos objetivos contribui substancialmente para que o planejamento seja eficiente, eficaz e efetivo (OLIVEIRA, 2008).

Na visão de Certo e Peter (1993), os objetivos correspondem a metas para qual a organização direciona seus esforços. Já no entendimento de Oliveira (2008, p. 141) “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultados futuros que o executivo pretende alcançar”, quanto às metas – ou desafios, como prefere chamá-las – representam a quantificação dos objetivos, o que os torna tangíveis e mensuráveis.

Concordando com a distinção entre objetivo e meta, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) afirmam que enquanto o objetivo traduz-se “nos aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida, [...] metas são os valores definidos dos objetivos a serem alcançados ao longo tempo”. Este trabalho adota a terminologia utilizada por Oliveira (2008), e Fischmann e Almeida (1991), diferenciando objetivo de meta para facilitar a compreensão do processo posteriormente.

O objetivo pode ter caráter instrumental, que significa permitir a obtenção ou retenção de algo de valor, relaciona-se com o que é inerente ao negócio da empresa. Outra possibilidade é que assuma um caráter estilístico, neste caso tem valor por si mesmo e implica na adoção de um estilo de gestão.

Para estabelecer as metas, Oliveira (2008) enfatiza que o executivo deve verificar se os objetivos definidos cumprem alguns requisitos:

- a) estão claros, bem divulgados, entendidos e aceitos;
- b) são específicos, permitem mensuração, realísticos e desafiadores;
- c) se inter-relacionam com outros objetivos de forma esquematizada;
- d) estão atrelados a fatores internos (controláveis) e externos (não-controláveis);
- e) existe um sistema de controle e avaliação estabelecido e adequado; e
- f) as prioridades estão definidas.

Na rotina empresarial, indivíduos recorrerão aos objetivos para tomar decisões, “sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção” (CERTO; PETER, 1993, p. 86). Eles alinham esforços individuais para fins comuns.

Este alinhamento permitirá que no momento de tomada de decisão, ao considerar os objetivos, o executivo esteja conduzindo a empresa de acordo com os rumos definidos. Em uma escala maior, se todos executivos possuírem este alinhamento, a organização estará caminhando, junta, para o cenário planejado (OLIVEIRA, 2008).

Os objetivos devem contemplar a posição da empresa no mercado, inovação, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento da gestão, desempenho e atitude de funcionários e responsabilidade social. De maneira ampla, os diversos objetivos da empresa formam um sistema onde ocorre relacionamento entre eles e a classificação hierárquica, que determinará as prioridades. Em relação a esta hierarquia, Oliveira (2008) classifica os quatro níveis de objetivos em: missão da empresa (propósitos e postura estratégica), objetivos da empresa, objetivos funcionais e metas

A missão, como foi comentado, refere-se à razão de ser da empresa e para tanto, é o foco dos demais objetivos. No nível dos objetivos da empresa, trabalha-se de maneira mais ordenada os aspectos não quantificáveis, através da identificação e qualificação das áreas de atuação do nível superior. Os objetivos funcionais englobam o nível tático e operacional, que muitas vezes demandam planejamentos específicos. O último nível de detalhamento dos objetivos refere-se às metas que contemplam a situação futura desejada, mensurável e endereçável (OLIVEIRA, 2008).

O *Balanced Scorecard* foi apresentado por Kaplan e Norton (1997) como um instrumento capaz de traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ele é formado por quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento. Estas perspectivas buscam equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados, os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Estas perspectivas devem ser convertidas em um mapa estratégico que será capaz de ajudar a organização a visualizar seus objetivos com eficácia e rapidez. Nestes mapas estratégicos existem *scorecards* estratégicos e operacionais, os KPIs (*key performance indicators*).

O estabelecimento dos objetivos, em qualquer dos níveis, deve considerar os resultados esperados de maneira integrada (de maneira horizontal e vertical) e sistêmica, levando em consideração a missão (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com a definição de Certo e Peter (1993), objetivos de curto prazo referem-se a resultados esperados entre dois anos e possuem maior grau de detalhamento, contendo

informações do tipo “o que”, “quem”, “quando” e “onde” (PREVEDELLO, 2006). Os objetivos de longo prazo deverão ser alcançados em até cinco anos, pois possuem maior amplitude.

É fundamental que ambos se relacionem, já que os objetivos de curto prazo são criados com base naqueles de longo prazo, estes por sua vez somente serão alcançados caso também ocorram os de curto prazo. Portanto, pode-se dizer que os objetivos empresariais são de longo prazo, enquanto os funcionais e operacionais de curto prazo (CERTO; PETER, 1993).

No momento de estabelecimento dos objetivos, Oliveira (2008) afirma que os elementos psicológicos (valores, atitudes, motivações e desejos) e administrativos (recursos financeiros, humanos, tecnológicos, de materiais, etc.) exercem grande influência, servindo de balizadores, explícitos ou não. Neste caso, os elementos psicológicos, normalmente, influenciam de maneira expansiva, enquanto os administrativos, de forma restritiva.

Os objetivos podem ser estabelecidos de distintas formas como: cruzando fatores externos e internos, relacionamento entre cenários propostos, ou mesmo pela intuição, sendo que seu uso indiscriminado tem levado empresas ao caos estratégico (OLIVEIRA, 2008). Também é possível criar objetivos respeitando critérios determinísticos, probabilísticos, qualitativos ou logísticos. Quanto a sua característica, podem ser de obtenção, quando a empresa quer obter algo que não possui, ou de manutenção, quando deseja manter uma situação ou algo que possui.

Em relação ao processo de estabelecimento dos objetivos e metas, segundo Oliveira (2008), estes podem originar-se “de cima para baixo”, ou seja, estabelecidos pela alta direção e assimilados pelo resto da empresa. Pode também ocorrer o inverso, onde a base determina os objetivos, que são avalizados pela alta direção, sendo que neste caso, o fator comprometimento e motivação são pontos positivos. A metodologia proposta por Certo e Peter (1993), para criar objetivos, passa por quatro fases:

- a) analisar tendências ambientais: possibilitará enxergar áreas de atuação que estão contempladas na missão da empresa;
- b) desenvolver objetivos para a organização como um todo: caracterizar o resultado esperado desta atuação partindo de resultados mais amplos para os mais específicos;
- c) desenvolver uma hierarquia de objetivos: determinar o conjunto de objetivos organizacionais e funcionais que serão executados no curto e longo prazo; e

- d) desenvolver objetivos individuais: os objetivos devem chegar ao nível pessoal, estando alinhados com os objetivos do funcionário.

Segundo Oliveira (2008), a prática permite a proposição de um modelo interessante onde os objetivos são determinados “de cima para baixo”, enquanto as estratégias ocorrem “debaixo para cima”. Outro ponto relevante é a divulgação e formalização do objetivo. De acordo com o autor, o grau de centralização ou descentralização decisória da empresa, e nível de segurança desejado para com as estratégias dos concorrentes, é decisivo na definição do plano de comunicação dos objetivos.

2.6.2 Elaboração de estratégias

Planejamento estratégico não é sinônimo de formulação de estratégia, conforme comenta Mintzberg (2004). O planejamento estratégico, no seu processo estruturado, cria o contexto para a elaboração da estratégia e mais tarde sua operacionalização em ações.

A estratégia está relacionada ao conjunto de produtos e serviços *versus* segmentos de mercado onde a empresa pretende atuar (OLIVEIRA, 2008). Sua finalidade é estabelecer os caminhos, cursos e programas de ação que deverão ser seguidos para que se alcancem os objetivos e metas propostos.

Uma vez que este trabalho já abordou a estratégia, suas características e tipos, devido a sua importância para o planejamento estratégico, esta etapa destina-se a descrever como ocorre o seu processo de criação e implantação. De acordo com Certo e Peter (1993, p. 111) “formular estratégias envolve determinar cursos de ação para alcançar objetivos”. Para Oliveira (2008) a elaboração da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrentará no processo de elaboração do planejamento estratégico. Sua correta elaboração deve-se considerar três principais fatores:

- a) a empresa, seus recursos, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, metas e políticas;
- b) o ambiente, e sua dinâmica de mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- c) a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais executivos da empresa.

A figura 07 descreve o processamento necessário para que ocorra o surgimento da estratégia. A elaboração dos elementos prescritivos é feita através do confronto entre seus pontos fortes, fracos e neutros de um lado e, as oportunidades e ameaças de seu ambiente do outro (OLIVEIRA, 2008).

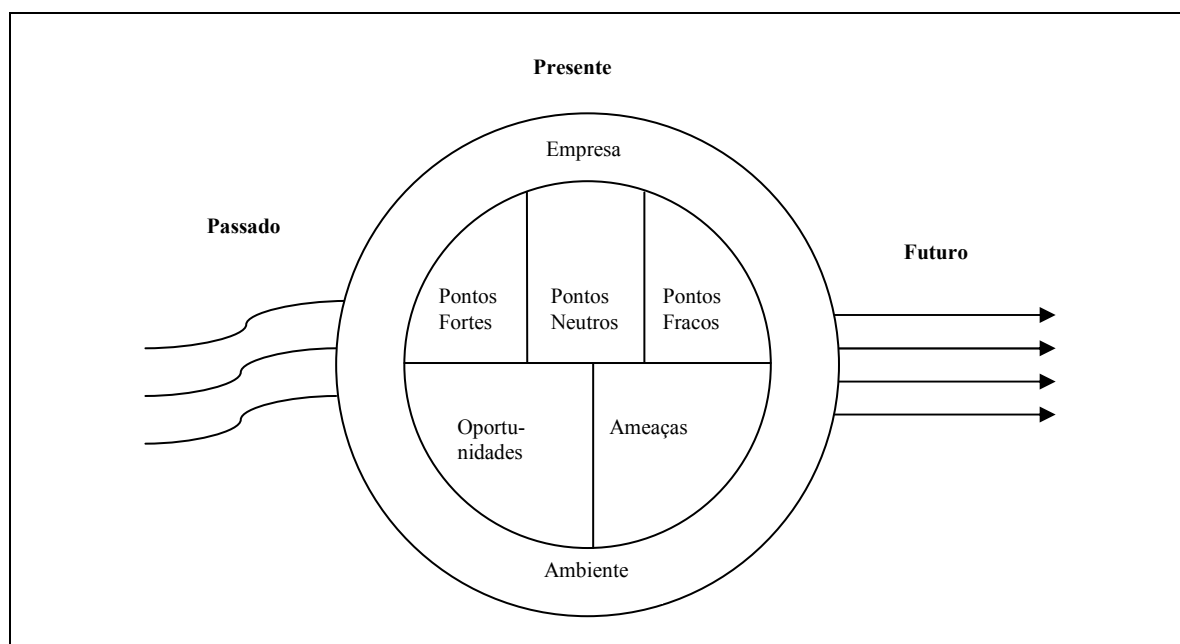


Figura 07 – Escolha de um caminho de ação pela empresa
Fonte: Adaptado de Oliveira (2008, p. 178)

Observa-se que o processo de formulação da estratégia é um momento que exige alto grau de criatividade, forte sustentação de conhecimento e a capacidade decisória (OLIVEIRA, 2008). Este momento ocorre reunindo informações críticas que fornecerão uma estrutura geral sobre a situação atual da organização. Estas informações são: fatores culturais, propósitos e objetivos organizacionais, resultados obtidos, fatores ambientais vividos pela empresa e propostas para alcançar objetivos organizacionais no futuro (CERTO; PETER, 1993).

Ao concluir a análise interna e externa, a empresa deverá compreender e ponderar os principais fatores ali presentes. Logo, deve ser feito um exercício de conciliação, detectando-se quais oportunidades podem ser exploradas com pontos fortes e quais ameaças apresentam risco por afetar os pontos fracos. O fruto desta análise deve ser confrontado com a missão e objetivos da empresa.

Uma vez que a empresa estipula diversos objetivos a serem alcançados, é necessário criar uma estratégia que a permita alcançar todos estes objetivos. A formulação da estratégia deve sempre visar objetivos estabelecidos. É condição essencial para a própria viabilização de cada um dos objetivos propostos.

Logo, Oliveira (2008) afirma que o conjunto de objetivos estabelecidos pela empresa poderá ser alcançado por alternativas estratégicas, cabendo a gestão determinar, dentre as opções apontadas, qual estratégia (ou conjunto), permitirá o alcance dos objetivos de maneira alinhada. O resultado será as estratégias necessárias que resultarão em um plano operacional, portfólio de projetos ou em ambos.

A escolha da estratégia deve ser feita com base naquela que representa maior interatividade entre a empresa e o ambiente. A escolha das estratégias deve considerar o retorno e riscos envolvidos (CERTO; PETER, 1993). Na prática esta situação nem sempre é conhecida, assim ao definir as estratégias que serão adotadas, a empresa pode basear-se em seis critérios de validação das suas alternativas:

- a) corresponder ao ambiente externo;
- b) envolver uma vantagem competitiva sustentável;
- c) ser consistente com outras estratégias da organização;
- d) fornecer flexibilidade adequada para a empresa;
- e) conciliar-se com a missão da organização, cultura e objetivos de longo prazo; e
- f) ser factível em termos organizacionais.

Um fator a ser considerado é o fato de que se a estratégia escolhida possuir o efeito sinérgico, esta será muito mais poderosa, ou seja, o resultado de duas ou mais estratégias juntas é maior que se ocorrerem isoladamente. No estabelecimento das suas estratégias a organização deve atentar para eventuais restrições que possa vir a ter. Os autores Certo e Peter (1993) elencam algumas restrições, como: a disponibilidade de recursos financeiros, posicionamento frente ao risco, capacidade da organização de implementar estratégias, dependência de terceiros e resposta do ambiente.

Uma vez estabelecida a estratégia, é necessário alinhá-la com o resto do planejamento. Oliveira (2008) ressalta a importância da comparação entre a estratégia e os projetos, uma vez que a estratégia explicita o que será feito para alcançar os objetivos, enquanto os projetos revelam como isto ocorrerá operacionalmente.

A estratégia deve estar alinhada com as políticas da empresa. Oliveira (2008, p. 215) afirma que ela deve ser determinada antes da política, ou seja, “a ação – caminho ou maneira a ser desenvolvido para o alcance dos resultados esperados – deve ser estabelecida sem restrições dos parâmetros ou orientações para as tomadas de decisão”.

O autor opta por este fluxo para não limitar excessivamente a criatividade no momento de elaboração da estratégia. Contudo, ele ressalva a importância de sincronizar ambas,

realizando ajustes necessários para que a empresa não perca sua essência, muito menos deixe de alcançar os objetivos estabelecidos.

2.6.3 Políticas

Em relação ao processo de tomada de decisão atrelado ao planejamento estratégico, as políticas e diretrizes podem ser compreendidas como “parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões dos executivos das empresas” (OLIVEIRA, 2008, p. 227). As políticas facilitam a implementação do planejamento estratégico porque funcionam como regras a serem seguidas. Para tanto, é necessário que estejam alinhadas com as estratégias (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Neste contexto, Oliveira (2008) afirma que as políticas refletem e interpretam os objetivos e metas, bem como estabelecem limites ao planejamento estratégico. Sua aplicação ocorre repetitivamente na realidade organizacional e tem a função de estabelecer uma base sobre como serão alcançados os objetivos e metas, orientando pessoas sobre o que podem ou não fazer para contribuir com os resultados da empresa.

Em relação a sua característica, Oliveira (2008) as classifica como estabelecidas, solicitadas e impostas. Na primeira situação são provenientes dos objetivos e metas, criadas pela alta direção com finalidade de orientar os subordinados no processo de tomada de decisão. As políticas solicitadas ocorrem por demanda dos subordinados a alta direção devido a demanda existente por parâmetros na tomada de decisão. Já as políticas impostas decorrem do ambiente em que a empresa se insere e não determina. Normalmente trata de assuntos estratégicos e seu cumprimento é mandatário.

As políticas gerais do negócio representam os princípios e práticas determinantes das fases de concentração dos esforços nos propósitos da empresa. As políticas gerais de direção tratam dos princípios do processo de decisão, estabelecimento de objetivos e estratégias, do sistema de controle e avaliação da empresa.

Já as políticas gerais de gestão norteiam o delineamento do estilo administrativo da empresa que impactará diretamente no comportamento dos funcionários. Em relação às políticas específicas, estas possuem abrangência local, sendo válidas e aplicáveis à uma área específica da empresa. Seu conteúdo dependerá da área na qual é destinada (OLIVEIRA, 2008).

Por mais que planejar corretamente seja fundamental para o alcance dos objetivos traçados, a fase de implementação merece toda atenção dos gestores, já que, sem

implementação, o planejamento estratégico perde sua validade. O próximo passo destina-se a estudar e compreender a implantação da estratégia.

2.7 Implementação da Estratégia

A etapa de implementação, nas palavras de Certo e Peter (1993, p. 155) significa “colocar as estratégias em ação”. Nesta etapa a organização deverá “colocar em prática o plano, ou seja, fazer com que aconteça aquilo que foi pensado” (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 29). Dentre outros, os planos operacionais, projetos e orçamentos serão realizados para viabilizar a estratégia (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

O desafio final do processo de construção de uma estratégia é desdobrá-la até o nível das atividades (CARVALHO; LAURINDO, 2003). Na abordagem colaborativa, o responsável pela implementação desempenha a função de facilitador ao realizar este processo com a colaboração dos demais gestores. Neste contexto, os administradores com perspectivas diferentes podem interagir e expressar seus pontos de vista, permitindo a elaboração de perspectivas múltiplas (CERTO; PETER, 1993).

Todavia, existem pontos de atenção em relação a esta metodologia, caso o principal gestor não consiga conduzir uma discussão saudável e objetiva, a operacionalização das estratégias pode acabar sendo estabelecida por acordos entre pares ou o tempo investido gerará alto custo para a empresa.

2.7.1 Projetos e planos de ação

Através dos projetos são constituídos os planos, onde os recursos são alocados tendo como parâmetro o orçamento que é desenvolvido pelo plano quantitativo. O projeto é a integração entre eles (PREVEDELLO, 2006).

Tendo concluído a elaboração do planejamento estratégico e definido as diretrizes de como ocorrerá sua implementação nos níveis funcionais, a empresa poderá iniciar a etapa de projetos e planos de ação. Esta etapa consiste em identificar, estruturar e administrar os projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

Pode-se definir projeto como um trabalho com datas de início e término estabelecidas, coordenador responsável, resultado final previamente determinado no qual são alocados recursos, de todas as naturezas, durante seu desenvolvimento. O estabelecimento de projetos permite aos executivos, condições de identificar e operacionalizar os planos de ação a serem

desenvolvidos. Assim, o fazem com a finalidade de alcançar resultados esperados e enfocados no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2008).

Um projeto é executado por fases, subdivididas em etapas. Oliveira (2008) define estas fases como caracterização e execução do projeto. A fase de execução pode ser dividida nas seguintes etapas:

- a) identificação do problema-alvo;
- b) análise do ambiente do projeto;
- c) definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;
- d) definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;
- e) elaboração dos estudos de viabilidade necessários;
- f) negociação e definição dos recursos necessários;
- g) identificação da equipe de trabalho;
- h) programação e alocação dos recursos; e
- i) elaboração do manual do projeto.

Os pontos críticos de um projeto são descritos por Oliveira (2008), como: garantir a utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado, supervisão da equipe, acompanhamento e controle das atividades do projeto e avaliação final dos trabalhos executados.

Estes pontos devem ser acompanhados pelo gerente de projeto. Esta função demanda um perfil com determinadas características, das quais se destaca forte capacidade de gerenciar (pessoas, recursos e processos), flexibilidade e capacidade de lidar com ambiente de turbulência. Sendo o projeto, uma etapa integrante do processo de planejamento estratégico, seu gestor deve ser capaz de identificar a maneira com que seu projeto está contribuindo para o planejamento, não somente no presente, mas principalmente no futuro.

Os projetos desempenham papel fundamental na interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional além de conectar a estrutura organizacional. Para tanto devem relacionar-se com os planos de ação. Enquanto os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos para a obtenção de resultados específicos, os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades (recursos humanos, marketing, finanças, logística, etc.), identificadas pelas atividades de cada projeto (OLIVEIRA, 2008).

Esta estruturação matricial em que diversas especialidades trabalham em objetivos distintos, porém concentradas, facilita a realização dos planos de ação e interação com as

diversas unidades da estrutura organizacional da empresa e, principalmente, permite a sinergia entre projetos e difusão da estratégia.

A última fase do processo de planejamento estratégico trata do seu controle e avaliação. Considerando que o planejamento ocorre de maneira cíclica, o controle e avaliação são responsáveis por verificar se a empresa está efetivamente alcançando os objetivos propostos. Esta etapa, que é marcada pela relevância da informação, que é apresentada em detalhes a seguir.

2.8 Controle e Avaliação

A etapa do planejamento estratégico denomina-se controle e avaliação, objetiva verificar como a empresa está indo em relação à situação estabelecida nos instrumentos do plano. De maneira geral, Oliveira (2008, p. 256) define controle como a função que, mediante padrões pré-estabelecidos, “procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisão” para que possam corrigir ou reforçar o desempenho.

O controle, segundo Certo e Peter (1993, p. 196), refere-se a “fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado”. Já na visão de Prevedello (2006), o resultado desse controle é a informação que serve para retroalimentar o processo do planejamento. É possível verificar que o ponto chave deste processo é a informação e para tanto, requisita um sistema de informação que supra as necessidades de constante e efetiva avaliação dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos (OLIVEIRA, 2008).

Para ter a visão de longo prazo, exigida na gestão estratégica, a empresa necessita utilizar com expertise as informações coletadas durante o processo. Tão importante é a absorção e assimilação deste tipo de informação que Estrada (2002), em seu modelo de planejamento estratégico, intitula esta fase de aprendizado, onde a mudança organizacional promoverá o crescimento técnico e comportamental tanto da organização como do seu capital intelectual. É necessário acompanhamento constante para captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional e retroalimentar todas as etapas aprimorando, reformulando e ratificando os planos de ação implantados.

Tendo isto compreendido, a função do controle e avaliação deste processo deverá permitir a identificação de problemas, falhas e erros que culminam em desvios do planejado, garantia que os resultados obtidos aproximem-se o máximo do planejado, permitir verificar se

a aplicação das estratégias e políticas está proporcionando resultados esperados e a elaboração de informações gerenciais periódicas diminuindo o espaço de tempo entre o ocorrido e a intervenção para ajuste.

Este sistema, independente da metodologia adotada, deve considerar alguns fatores para seu sucesso: estar focado em pontos críticos, ser bem explicitado, ser rígido e passível de operacionalização, apresentar custo de realização menor do que os benefícios, ser ágil e proporcionar medidas de correção rápidas e efetivas, ter objetividade, desencadear ações corretiva ou de reforço do processo (OLIVEIRA, 2008).

Na prática, este processo ocorre em três passos: medir desempenho, comparar resultados com padrões e tomar atitude corretiva, se necessário, para garantir que os eventos planejados ocorram (CERTO; PETER 1993). A figura 08 descreve este processo por meio de um fluxograma.

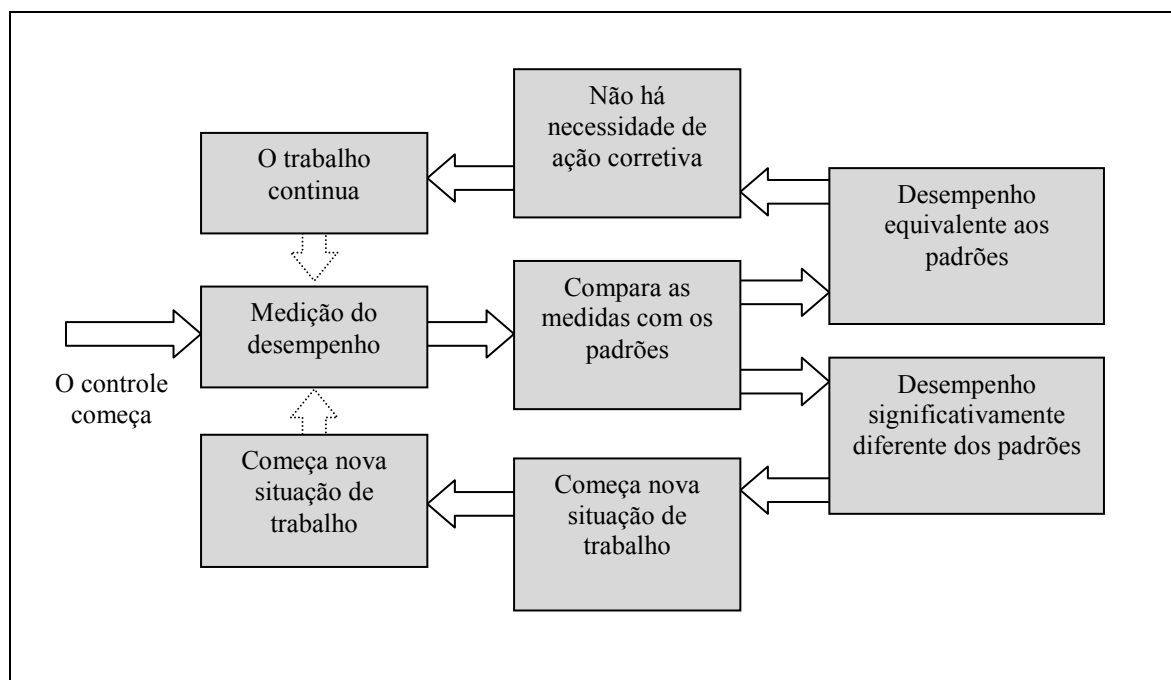


Figura 08 – Modelo geral de processo de controle
Fonte: Adaptado de Certo e Peter (1993, p. 197)

A primeira etapa, medição do desempenho organizacional, destina-se a estruturar o processo de coleta de dados. Nesta etapa é necessário determinar o que medir utilizando critérios de qualidade quantidade e tempo. É recomendável padronizar medidas de desempenho, uma vez que o planejamento estratégico abrange toda empresa, e assim possuir bases iguais de comparação (OLIVEIRA, 2008).

A segunda etapa do processo de avaliação consiste em, uma vez tendo coletados dados, compará-los com objetivos e padrões organizacionais. Segundo Oliveira (2008), nesta etapa ocorre a comparação do realizado com resultado esperado. As comparações podem apresentar desvios que estejam dentro do esperado e não requerem grandes preocupações, que excedam pouco o esperado e demandam uma revisão do processo ou que excedam muito os resultados esperados e demandem interrupção das atividades para reavaliação.

Complementando, Certo e Peter (1993) comentam que os objetivos organizacionais são definidos ao longo do planejamento estratégico. A base de comparação são os padrões estabelecidos no planejamento, ou seja, são os marcos que indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional (CERTO; PETER, 1993). Exemplos de padrões que podem ser utilizados são: lucratividade, posicionamento de mercado, produtividade, desenvolvimento de pessoal, atitude dos empregados, responsabilidade pública, que refletem equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo.

Uma vez coletados os dados de maneira estruturada e comparados com os padrões estabelecidos, a empresa passa para a terceira etapa: tomar atitude corretiva necessária. Para Certo e Peter (1993, p. 219) esta etapa é definida como “uma mudança que o administrador faz no modo como a organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos”.

Complementando, Oliveira (2008) afirma que se referem às medidas ou providencias que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou ou para reforçar situações positivas detectadas.

Em relação ao contexto em que ocorre o controle e avaliação, Oliveira (2008) afirma que se deve atentar aos aspectos de motivação, capacitação, informação e tempo. No que tange a motivação, é necessário avaliar se os objetivos, desafios e metas foram entendidos e aceitos, também é necessário verificar o sistema de premiação e punição e compreender sua relação com o desempenho.

Para a correta execução do controle e avaliação é necessário verificar se os funcionários estão habilitados para realizá-los. Também é relevante verificar se todas as informações foram devidamente coletadas e endereçadas aos seus interessados. Por último, é importante comprometer a quantidade de tempo necessária para esta função.

Observa-se que esta etapa gera valor para a empresa através do manejo apropriado de informações. Por isso é importante verificar os aspectos da informação utilizada. Para Oliveira (2008) estes aspectos são: os tipos de informação, sua frequência, qualidade e fonte.

Os autores Certo e Peter (1993, p. 221) complementam apontando que “a administração deve ter informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional [...] as informações são vitais ao controle estratégico bem-sucedido”. Sem estas informações, as atitudes oriundas do controle estratégico serão extremamente subjetivas e potencialmente ineficientes.

Outra forma de controle é aquela que ocorre, não na fase de implementação, mas na própria fase de elaboração do planejamento estratégico. Este controle é muito importante porque pode detectar inconsistências e oportunidades de melhoria que causam grande impacto, evitando retrabalho e perda de tempo, uma vez que o processo ocorrer na prática. A análise da consistência nesta fase, segundo Oliveira (2008) considera aspectos como:

- a) consistência interna: analisar a interação do planejamento estratégico em relação à capacidade da empresa, recursos disponíveis, escala de valores e cultura organizacional;
- b) consistência externa: analisar a interação quanto aos aspectos consumidores, fornecedores, recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo e conjuntura econômica e política;
- c) riscos envolvidos: analisar os riscos financeiros, econômicos, sociais e políticos;
- d) horizonte de tempo: considerar impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos, além de interações entre estes diferentes momentos; e
- e) utilização prática do planejamento estratégico.

Um dos aspectos que requer constante atenção dos executivos refere-se a resistências encontradas no controle e avaliação. Esta etapa pode gerar cooperação quando é compreendida e aceita, todavia, pode ocasionar resistências e conflitos quando estes controles e avaliações são desnecessários ou impossíveis de serem aplicados (OLIVEIRA, 2008).

A resistência pode ser causada devido ao aspecto sistêmico do planejamento estratégico, que acaba observando a empresa de maneira ampla. Outros fatores de resistência podem ser: falta de conhecimento sobre o controle, padrões de controle inadequados, avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais.

Como pôde ser percebido ao longo deste capítulo, o processo de planejamento estratégico possui um nível alto de complexidade e requer disponibilidade e preparação para ser elaborado, implementado e controlado corretamente. Todavia, seu impacto na organização é diretamente proporcional a sua complexidade. Hoje ele é considerado uma ferramenta indispensável no ambiente corporativo.

Na descrição histórica sobre estratégia e planejamento foi possível visualizar algumas etapas do seu processo evolutivo. Da mesma maneira como este processo evoluiu até os dias atuais, ele segue sendo estudado e aprimorado recebendo conceitos, métodos e principalmente ferramentas tecnológicas que objetivam sua melhor adaptação às demandas particulares de cada organização e àquelas oriundas do contexto dinâmico que envolve as organizações.

Tendo discutido os conceitos que norteiam o planejamento estratégico, bem como a sua elaboração por meio de etapas, o próximo capítulo destina-se a descrever a metodologia utilizada na realização desta pesquisa, inclusive no que se refere à coleta e análise de dados.

3 METODOLOGIA

Um trabalho de natureza científica exige que sejam definidos e explicitados os procedimentos metodológicos aplicados na sua realização. Isto porque, o conhecimento científico é produzido através do emprego de rigor metodológico na verificação dos fenômenos apontados pelo embasamento teórico.

Objetivando alcançar a validade científica, este capítulo objetiva descrever os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da presente pesquisa, caracterizando-a em relação a sua natureza, de acordo com a abordagem do problema, em relação ao seu objetivo, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, em referência ao seu delineamento, procedimento de coleta de dados e análise, por fim, conclui apontando as limitações enfrentadas no seu desenvolvimento.

O conhecimento científico permite revelar aspectos da realidade pelo emprego da racionalidade. A experiência de verificação é a essência da ciência, sendo que sua função é justificar determinada realidade respeitando a validade científica (MATTAR, 2002). A pesquisa caracteriza-se por ser um procedimento sistematizado que utiliza técnicas de maneira lógica e objetiva, incorrendo em relato e registro metuculoso, detalhando determinada realidade (LAKATOS; MARCONI, 2002).

A finalidade de uma pesquisa é “descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos” (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 16). Para garantir a aplicação destes métodos científicos, a metodologia segundo Vianna (2001), pode ser compreendida como a ciência ou arte de desencadear ações de forma a atingir objetivos estabelecidos. Estas ações devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidedignidade. Na compreensão de Mattar (2002), esta etapa do projeto contempla a descrição dos métodos ou procedimentos que serão utilizados na pesquisa.

Na visão de Silva e Menezes (2001), uma pesquisa pode ser organizada de distintas perspectivas:

- a) natureza: básica ou aplicada;
- b) forma de abordagem do problema: qualitativa ou quantitativa;
- c) objetivos: exploratória, descritiva ou explicativa; e
- d) procedimentos técnicos: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *expost-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante.

A validade científica como apontado anteriormente dependerá do rigor metodológico aplicado em cada fase da pesquisa, para tanto nas próximas paginas serão descritos, por meio de embasamento bibliográfico, os procedimentos científicos utilizados.

3.1 Classificação pela Natureza da Pesquisa

De acordo com a classificação de Silva e Menezes (2001), também definida por Lakatos e Marconi (2002), uma pesquisa pode ser de natureza básica pura – também chamada de fundamental – ou aplicada, como segue:

- a) pesquisa básica pura (ou fundamental): objetiva “o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos sem a preocupação de utilizá-los na prática. É a pesquisa formal tendo em vista generalizações, princípios e leis. Tem por meta conhecimento pelo conhecimento” (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 20).
- b) pesquisa aplicada: possui o interesse prático, ou seja, esta intencionada para a aplicação dos resultados de maneira imediata, objetivando solucionar problemas existentes (LAKATOS; MARCONI, 2002). Haja vista a grande gama de interesses, dentre eles o econômico.

Parra Filho e Santos (1998) comenta que a maior parte das pesquisas é feita partindo de objetivos que visam sua utilização prática.

A presente pesquisa, em sua natureza é aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos a soluções de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21). Para pesquisadores em administração, este tipo de pesquisa revela a oportunidade de comparar a realidade prática com o estudo teórico.

3.2 Classificação pela Forma de Abordagem do Problema

Em relação à abordagem do problema, Oliveira (2001) classifica uma pesquisa científica como de caráter quantitativo ou qualitativo. O método quantitativo, amplamente utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, objetiva desvendar e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos, ou seja, relação causa e efeito.

A abordagem qualitativa, diferentemente do método quantitativo, não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. Este método não está intencionado a numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Segundo Mattar (2002), as pesquisas qualitativas têm seu foco de interesse amplo, e a obtenção de seus dados descritivos acontece através de perguntas abertas, a fim de permitir maior profundidade na avaliação do objeto em estudo.

A escolha por uma das abordagens dependerá da natureza do problema, suas causas e efeitos, além do acesso e qualidade das fontes de dados. É certo que o método qualitativo tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares (OLIVEIRA, 2001).

Neste sentido, este estudo é de caráter qualitativo, pois busca identificação e descrição dos aspectos pesquisados, além de não exigir um grande número de pesquisados. Logo, não incorrerá em análises quantitativas, tampouco utilizará ferramentas estatísticas.

Como o objeto em estudo é um processo gerencial, o universo da pesquisa contempla a cúpula diretiva da AIESEC Florianópolis e membros que participam ativamente do processo de planejamento estratégico, sendo que esta escolha se justifica em função deles serem os responsáveis finais pela execução do planejamento da organização.

3.3 Classificação pelo Objetivo da Pesquisa

A pesquisa científica pode ser classificada de diversas maneiras. Para definir os tipos de pesquisa, Gil (2008) propõe a divisão em relação ao seu objetivo. Nesta perspectiva uma pesquisa científica pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa exploratória caracteriza-se por proporcionar familiaridade com determinado tema, objetivando torná-lo explícito por meio do aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições (GIL, 2008). Seu principal objetivo é aumentar o conhecimento sobre o tema escolhido e o problema determinado. Estas pesquisas normalmente envolvem profundo levantamento bibliográfico. Utilizando o mesmo conceito, porém diferente terminologia, Lakatos e Marconi (2002) relacionam as pesquisas históricas (exploratórias) com a descrição do que ocorreu, envolvendo os processos de investigação, registro, análise e interpretação. Seu objetivo é, ao estudar o passado, compreender o presente e prever o futuro.

A pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população, fenômeno ou a relação entre variáveis. Este tipo de pesquisa normalmente conta com a utilização de métodos padronizados de coleta de dados, pode destinar-se a compreender características de um grupo, levantamento de opinião, atitude e crença de uma população ou mesmo buscar a relação entre duas destas variáveis. A pesquisa descritiva relata o que é efetivamente, objetiva relatar o funcionamento no presente (LAKATOS; MARCONI, 2002). Em um nível mais profundo, este tipo de pesquisa buscará definir a natureza desta relação, aproximando-se do conceito de pesquisa explicativa (GIL, 2008). Pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática, normalmente utilizam-se das pesquisas exploratórias e descritivas.

A pesquisa explicativa possui como objetivo principal identificar “fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...] é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2008, p. 42). Logo, esta pesquisa, intitulada por Lakatos e Marconi (2002) como experimental, objetiva determinar “o que será”, por meio da manipulação de fatores e observação de relação causa e efeito.

Classificando a pesquisa de acordo com seu objetivo e observando-a em relação ao seu contexto, a presente pesquisa pode ser definida como descritiva. Isto porque objetiva expor características de um determinado fenômeno, relatar como ocorre na prática, estabelecendo

correlações entre as variáveis estudadas (MATTAR, 2002). O fenômeno estudado nesta pesquisa é o processo de planejamento estratégico em uma organização estudantil.

3.4 Classificação pelo Procedimento Técnico

O delineamento da pesquisa passa pela determinação do procedimento técnico de coleta de dados, definido por Gil (2008) como a maneira empírica de traçar um modelo conceitual e operativo para a pesquisa. Esta etapa constitui-se na elaboração do modelo ou plano considerando, entre outros aspectos, o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

Neste sentido, Gil (2008) comenta a existência de duas divisões amplas, as fontes “oriundas de papel” e “oriundas de pessoas”. As fontes bibliográficas e documentais compreendem aquelas originadas do papel, enquanto as pesquisas experimentais, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso compreendem aquelas oriundas de pessoas.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, grande parte em livros e artigos científicos. As referências bibliográficas podem ser classificadas de acordo com o que referenciam: obras que possibilitam rápido acesso à informação desejada (informativos) ou acesso aos respectivos autores (referência remissiva). Um dos principais benefícios da pesquisa bibliográfica é a possibilidade de ampla cobertura dos fenômenos, quando comparada com outras formas de pesquisa (GIL, 2008). Estudos exploratórios, em sua grande maioria utilizam-se desta técnica.

Sobre a pesquisa documental, Gil (2008) comenta que se assemelha a pesquisa bibliográfica, porém vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com objetivos da pesquisa. As fontes para este tipo de pesquisa encontram-se mais dispersas e diversificadas em relação às da pesquisa bibliográfica. São exemplos de fontes documentais jornais, boletins, correspondência pessoal, documentos cartoriais, até mesmo, inscrições em banheiros. Os benefícios desta técnica de coleta de dados constituem-se em ser uma fonte rica e estável de dados, sendo direcionada e específica (GIL, 2008).

A pesquisa experimental pode ser compreendida como a forma pura de pesquisa científica, contempla em selecionar e manipular variáveis que influenciam algo, determinar formas de controle e observar os efeitos que as variáveis produzem no objeto (GIL, 2008).

Esta modalidade de pesquisa constitui o delineamento mais prestigiado nos meios acadêmicos e não necessariamente deve ocorrer em laboratório.

A pesquisa *ex-post facto*, que na definição de Gil (2008, p. 49) significa “a partir do passado”, é a técnica de coleta de dados que consiste em realizar estudo após a ocorrência de variação na variável dependente no curso natural dos acontecimentos. Seu propósito é similar ao da pesquisa experimental, uma vez que objetiva verificar a existência de relação entre variáveis. Contudo, neste caso o pesquisador não possui controle sobre a variável independente porque o fenômeno já ocorreu.

O levantamento é definido por Gil (2008, p. 50) como “a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Resume-se em solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. O levantamento que colhe informações de toda a população é denominado censo, caso investigue somente uma parte do todo, é classificado como levantamento por amostragem, que segundo Gil (2008) é o mais utilizado. Este delineamento de pesquisa é recomendado para as pesquisas de tipo descritivo ou explicativo.

O estudo de campo relaciona-se com o levantamento, sendo que se caracteriza por alcançar maior profundidade. Este estudo foca em uma comunidade no qual serão extraídos os dados por meio de observação direta e entrevistas com informantes. Processos como filmagens, fotografias e documentos auxiliam na compreensão.

O estudo de caso, amplamente utilizado pelas ciências sociais, caracteriza-se pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso é visto na contemporaneidade com o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001 *apud* GIL, 2008).

Dentre os diferentes propósitos do estudo de caso, destaca-se a exploração de situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, formular hipóteses ou desenvolver teorias, além de explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento ou experimento. O rigor metodológico neste tipo de coleta de dados deve ser rígido e imperativo, garantindo assim a cientificidade da pesquisa. Devido às suas características, ou seja, à análise de um ou poucos fatos, esta pesquisa não pode ser generalizada.

O estudo de caso, para Triviños (1987 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2004, p. 274) “é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente”. Assim sendo, ele se refere ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Todavia é limitado, uma vez que se restringe ao caso que estuda.

Segundo Mattar (2002), o estudo de caso deve indicar os locais em que a pesquisa será realizada e os tipos de abordagem utilizados. Os instrumentos podem ser questionários, formulários e entrevistas - estruturadas, não estruturadas e painel (ANDRADE, 2001).

No que tange os procedimentos técnicos, haja vista a exposição dos autores, esta pesquisa utilizou a análise bibliográfica, análise documental e o estudo de caso conforme descrito a seguir:

- a) análise bibliográfica: que segundo Oliveira (2001) deve ser etapa presente em qualquer trabalho de monografia, por isso buscou-se em fontes bibliográficas o embasamento para os assuntos de planejamento estratégico;
- b) análise documental: documentos históricos sobre implantação e o funcionamento do processo de planejamento na AIESEC Florianópolis; e
- c) estudo de caso: sendo o estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações.

Este procedimento técnico, na ciência da administração oportuniza a obtenção de uma visão abrangente de um processo, ao invés de uma visão reducionista e fragmentada. Esta etapa contou com a utilização de instrumentos de coleta de dados como entrevista semi-estruturada.

3.5 Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa é uma das fases mais importantes do método e requer grande atenção do pesquisador em sua elaboração. Esta etapa consiste em delimitar o universo, ou seja, definir a unidade a ser pesquisada e para tanto é necessário considerar o objeto de estudo (GIL, 2008).

Diante do exposto e tendo em mente o objeto de estudo, comitê local da AIESEC em Florianópolis, localizado no Campus Universitário da Universidade Federal de Santa

Catarina, em Florianópolis, o universo da pesquisa consiste em membros e diretores da organização que participam ativamente do processo de planejamento estratégico.

As entrevistas foram realizadas, conforme exposto no quadro 01, com o presidente da organização, três diretores e quatro membros do comitê local, resultando em um total de oito indivíduos participantes da pesquisa.

Data	Nome	Cargo
20/04	Rogério Quaresma	Presidente Gestão 2009
20/04	Elisa Loss	Diretora de Projetos
22/04	Hélio Mathias	Diretor de Gestão da Informação
22/04	Lígia Recchia	Diretora de Recursos Humanos
24/04	Conrad Sampaio	Coordenador de Intercâmbio
29/04	André Castro	Membro de Relações Externas
30/04	Iara Cruz	Membro de Recursos Humanos
01/05	Naiara da Silva	Membro de Recursos Humanos

Quadro 01 – Elementos e cargos

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os objetivos delineados, procurou-se indagar estes colaboradores a respeito da percepção quanto ao tema planejamento estratégico e sua execução, objetivando verificar se atualmente satisfaz às demandas da organização. No caso das entrevistas com os membros do comitê local (que não compõem o corpo diretivo ou o comitê de planejamento), objetivou-se, principalmente, coletar dados que revelem a aplicação prática do planejamento estratégico e o conhecimento que a base da organização possui em relação a sua execução.

3.6 Coleta de Dados

Segundo Lakatos e Marconi (2002), os dados de uma pesquisa podem ser coletados de fontes primárias ou secundárias. As fontes primárias constituem aquelas que normalmente são obtidas por levantamento junto ao objeto de estudo. São técnicas de coleta de dados primários a observação, entrevista, questionário e formulário.

Por outro lado, as fontes de dados secundários encontram-se prontas e disponíveis. Constituem-se em dados já coletados, tabulados e analisados, sendo que o pesquisador acessa a análise dos dados coletados. Dificilmente dados secundários atenderão a todas as

necessidades de uma pesquisa, haja vista o seu escopo. Todavia, este tipo de fonte é muito útil para subsidiar uma pesquisa, devido à sua acessibilidade e custo, entre outros fatores. Os documentos da empresa, bibliografias e outras publicações, principalmente de órgãos governamentais, correspondem a fontes secundárias de dados (LAKATOS; MARCONI, 2002).

O processo de coleta de dados, considerando esta pesquisa um estudo de caso, pode ser mais complexo que o de outras modalidades. Segundo Gil (2008), isso se deve porque nesta pesquisa, ocorre a utilização de mais de uma técnica para a coleta de dados, sendo este um de seus princípios básicos, que não pode ser descartado.

A coleta dos dados, em se tratando de um estudo de caso, conforme cita Gil (2008), pode ser realizada considerando alguns meios tradicionais como a realização de entrevistas, a observação dos fatos e a análise de documentos da empresa. Apesar da definição dos melhores instrumentos e técnicas para coletar os dados, a realização desta etapa com qualidade e quantidade suficiente de informações depende, principalmente, da vontade do pesquisador.

A entrevista é uma das formas mais usadas para coleta de dados em pesquisas qualitativas, podendo ser utilizada tanto para fins quantitativos como qualitativos. Sobre este instrumento, Lakatos e Marconi (2002) complementam afirmando que além de fornecer grande flexibilidade ao entrevistador, a entrevista ainda atinge todos os segmentos da população e permite analisar opiniões, atitudes e comportamentos, podendo ser desenvolvida tanto individualmente como em grupos. O método de entrevista divide-se em estruturada, não-estruturada ou semi-estruturada:

- a) entrevista estruturada padronizada: preconiza a existência de um roteiro pré-estabelecido das perguntas que serão realizadas e das respostas possíveis. Na opinião de Lakatos e Marconi (2002) a elaboração da entrevista estruturada trata-se de um processo complexo, por meio do qual deve ser considerado o tema, a abordagem dos objetivos e também a teoria fundamentada para que então sejam elaboradas as questões, que podem ser abertas – permitindo respostas livres por parte dos entrevistados ou fechadas – limitando as margens de resposta;
- b) entrevista não-estruturada, também conhecida como aberta ou entrevista em profundidade, permite ao entrevistado fornecer informações de forma livre sobre o tema, sem haver condicionamento a uma seqüência fixa de perguntas; e

- c) entrevista semi-estruturada: procura seguir uma estrutura previamente definida pelo entrevistador, no entanto, permite adicionar novas perguntas (LAKATOS; MARCONI, 2002).

A análise documental refere-se ao instrumento de coleta de dados em documentos (LAKATOS; MARCONI, 2002). Suas fontes podem ser escritas ou não, primárias ou secundárias, e ainda podem ser contemporâneas ou retrospectivas. O método da análise documental, ou pesquisa documental, trata da pesquisa em documentos internos (estatuto, relatórios, manuais, etc.) ou externos (provenientes do governo, outras organizações, institutos de pesquisas, etc.) e é utilizada tanto nas pesquisas quantitativas como nas qualitativas. Ainda para pesquisas científicas destacam-se as universidades, centros de pesquisa, sindicatos, etc.

Considerando o exposto, em relação à coleta de dados primários a presente pesquisa utilizou-se dos instrumentos entrevista e análise documental. Sobre o primeiro instrumento, a entrevista semi-estruturada foi utilizada uma vez que permitiu ao pesquisador investigar determinados assuntos de maneira aprofundada, explorando o conhecimento intrínseco de cada entrevistado.

As entrevistas foram realizadas respeitando roteiros elaborados objetivando contemplar os principais dados a serem coletados, todavia possibilitou flexibilidade para se adaptar ao nível de conhecimento de cada entrevistado sobre o tema. Para tanto foram elaborados dois roteiros de entrevista, um para ser aplicado com os membros que ocupam cargos diretivos e estão envolvidos diretamente no processo de planejamento estratégico e outro com membros do comitê local que participam ativamente do processo em estudo, com intuito de detectar a percepção deles sobre a operacionalização do planejamento estratégico, ambos os roteiros de entrevista podem ser visualizados nos apêndices R e S.

Também para esta pesquisa foram coletados dados secundários. No que diz respeito aos dados secundários de origem documental, estes foram coletados diretamente com diretores ou por meio da intranet da organização e não possuem restrição quanto à sua utilização e divulgação.

A análise destes dados secundários objetivou complementar e contextualizar a compreensão dos dados coletados por fontes primárias. A análise documental ocorreu em sua totalidade através de documentação escrita, contemporânea e retrospectiva, utilizando documentos internos e externos, com intuito primordialmente qualitativo. Os documentos foram utilizados para fornecer suporte na compreensão dos dados levantados nas entrevistas, complementando a análise.

Foram obtidos documentos instrutivos de como realizar planejamento estratégico na organização, estes documentos consistem em apresentações realizadas na fase de educação dos membros sobre o processo, documentos sobre princípios estratégicos da organização em âmbito global e reportes de desempenho da organização.

Coletou-se documentos contendo dados gerados ao longo do processo de planejamento estratégico como relatórios da fase de pré-planejamento, planos operacionais, descrições de funções oriundas do planejamento e orçamento. Também foram obtidos documentos com dados gerais da organização – amplamente utilizados na sua caracterização.

Outro instrumento de coleta de dados secundários utilizado nesta pesquisa foi a referência bibliográfica. Neste sentido estas fontes contribuíram com a fundamentação teórica sobre o tema em questão, permitindo o embasamento para a análise comparativa entre teoria e prática.

3.7 Análise de Dados

Uma vez que os dados tenham sido coletados, Lakatos e Marconi (2002) afirmam que a etapa seguinte corresponde a analisar e interpretar os dados, sendo que este é o ponto central da pesquisa. Para as pesquisas quantitativas, o conhecimento estatístico é utilizado com finalidade de descrever e testar as hipóteses, utilizando-se para isso as inferências estatísticas que podem ser realizadas sobre os dados coletados. Já as análises qualitativas, que geram notas de pesquisa, depoimentos, transcrição, etc., desenvolveram técnicas de análise que procuram seguir as mesmas características das pesquisas quantitativas. Em relação à análise de dados qualitativos, estes podem ser analisados pelo método de conteúdo ou de discurso.

O método de análise de conteúdo, segundo Roesch, Becker e Mello (1999), procura seguir os padrões da análise proposta nas pesquisas quantitativas e tem como objetivo observar a frequência dos elementos abordados tentando identificar as relações entre os mesmos. Esta análise consiste em três fases que são: a pré-análise, onde ocorre a escolha e a organização do material a ser analisado; a exploração do material ou a descrição analítica do conteúdo; e, por fim, a interpretação dos resultados.

A análise de discurso direciona para a análise da linguagem utilizada nos diálogos textuais e escritos. As etapas deste tipo de análise, propostas por Roesch, Becker e Mello (1999) são: a identificação dos conteúdos que envolvem a transcrição das entrevistas; fazer a relação e a separação das diferentes respostas por título; e, por fim, analisar e examinar os dados compilados.

A partir da coleta dos dados, para iniciar sua análise é necessário definir um conjunto de atividades, constituindo um plano de análise, conforme citado por Gil (1991), que leve em consideração os dados coletados bem como as limitações encontradas na pesquisa. A estruturação destes dados antes de iniciar uma análise facilita a interpretação dos mesmos para atingir melhores resultados.

A presente pesquisa utilizou o método do discurso para realizar a análise dos dados qualitativos. Objetivando facilitar a compreensão dos dados coletados, a estrutura da análise proposta apresenta os seguintes aspectos:

- a) descrição das características gerais da organização, seu histórico, o contexto do ambiente em que está inserida por meio da análise de dados documentais;
- b) apresentação e análise qualitativa de conteúdo dos dados obtidos por meio das entrevistas com os membros e análise documental acerca do processo de planejamento estratégico:
 - tabulação e compilação em títulos dos dados coletados de fontes primárias e secundárias. busca-se alinhar as idéias e vocabulários além de segregar diferentes perspectivas para um mesmo tópico.
 - descrição e detalhamento da maneira como são executadas as etapas identificadas do processo realizando a co-relação com a fundamentação teórica; e
 - compilação de dados obtidos nas entrevistas da cúpula diretiva e membros integrantes do comitê de planejamento, permitindo a construção do fluxo do planejamento estratégico nesta organização;
- c) apresentação e interpretação comparativa dos dados buscando identificar fatores como alinhamento e carências em relação aos modelos teóricos com base na comparação do levantamento teórico e análise de dados coletados nas entrevistas.

3.8 Limitações da Pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2002) a delimitação da pesquisa compreende o estabelecimento – compulsório ou optativo – dos limites para a investigação. Os autores citam o objetivo, campo de investigação e nível de investigação como fatores que determinam a limitação de uma pesquisa.

Em relação à conceituação teórica do processo de planejamento estratégico, devido às distintas compreensões sobre o modelo a ser utilizado, esta pesquisa, após uma compreensão

de vários autores, optou-se pela utilização de um modelo como suporte na organização do conteúdo, não descartando a contribuição de outros autores. Esta opção ao passo que limita a pesquisa, também a torna viável e de acordo com seus objetivos.

No que diz respeito às limitações da presente pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, seus resultados não podem ser generalizados e servem para a compreensão e aplicação somente no caso da organização pesquisada.

Mesmo a coleta de dados ocorrendo com uma parcela representativa do universo de pesquisa, por caracterizar-se predominantemente como qualitativa, permite o questionamento e discordância dos resultados pelo restante da organização, isto decorre justo das distintas percepções que indivíduos possam ter sobre o mesmo tema, assim sendo, detecta-se a limitação no que se refere à aceitação dos dados coletados.

Ainda com relação à coleta dos dados, destaca-se um importante fator limitante quanto à realização das entrevistas. No momento da realização da coleta dos dados, o entrevistador, que é o pesquisador, não residia na cidade onde a empresa estava localizada. Esta limitação não permitiu flexibilidade em relação ao cronograma das entrevistas.

Por se tratar de uma pesquisa com prazo de entrega, cabe a esta adaptar-se ao tempo disponível e não o contrário. Para garantir a execução de uma pesquisa de qualidade e respeitando o prazo estipulado, é fundamental que o pesquisador se comprometa com seus objetivos e consiga transpassar este senso de urgência para aqueles que influenciam a execução da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa de apresentação e análise dos resultados contempla, no decorrer do seu desenvolvimento, a convergência entre o que foi levantado durante a realização da pesquisa e o referencial teórico apresentado. Objetiva-se, através desta análise, identificar as respostas para o problema delimitado e os objetivos definidos.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167) a análise “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc.”

A elaboração do instrumento de pesquisa esteve direcionada nos objetivos específicos, procurando contextualizar as etapas do processo de planejamento estratégico e mapear o fluxo deste processo na organização. O levantamento de dados com os entrevistados pôde ser complementado com o acesso aos dados da organização em sua intranet e em documentos disponibilizados.

Desta forma, a interpretação dos dados está embasada em informações que representam a caracterização da organização frente ao seu contexto e descrição do processo de planejamento estratégico, tanto de maneira fracionada quanto sistêmica. Esta estrutura permitirá ao leitor ambientar-se no contexto da organização em estudo, compreender como ocorrem as etapas do planejamento e, por fim, o entender do processo de maneira integrada.

4.1 Caracterização e Histórico da Organização

A AIESEC é uma organização global, independente, não partidária, sem fins lucrativos e dirigida por estudantes universitários ou recém-graduados (AIESEC INTERNACIONAL, 2009). A organização conta com cerca de 35.000 estudantes em todo o mundo e está presente em mais de 1.700 universidades de 107 países e territórios, sendo reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a maior associação do mundo formada e gerida por estudantes.

É considerada como uma plataforma para o desenvolvimento de jovens universitários, assim o faz por meio de oportunidades de aprendizado contínuo e estruturado. Para desenvolver seus membros a organização realiza cerca de 350 conferências por ano em todo o mundo, promove 5.500 intercâmbios no exterior, oferece mais de 7.700 posições de liderança

para os membros nas diretorias locais, nacionais e internacionais, além de contar com cerca de 800.000 egressos conhecidos como Alumni (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

A AIESEC surgiu após a Segunda Guerra Mundial, mais precisamente em 1948, fundada por estudantes de sete países europeus com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. No entanto, o intercâmbio revelou-se o meio para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros, fortalecendo as relações de amizade entre as várias nações (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

Atualmente a sede da organização localiza-se em Roterdã na Holanda, local por onde administra globalmente os diversos escritórios nacionais, negocia as principais parcerias da organização e estabelece diretrizes estratégicas globais.

A história da AIESEC no Brasil iniciou-se em 1970 com os primeiros escritórios locais sendo abertos em São Paulo e em Porto Alegre. Em 1971, iniciaram-se as atividades do escritório nacional, responsável pela expansão da organização no país. Atualmente, a AIESEC no Brasil encontra-se representada por 22 escritórios locais, e oito extensões.

4.1.1 A AIESEC Florianópolis

O comitê local da AIESEC em Florianópolis possui sede na Universidade Federal de Santa Catarina. A idéia de estabelecer um comitê local em Florianópolis surgiu em 1997 com a visita de estudantes da AIESEC Holanda, que vislumbraram o potencial ao conhecer o campus universitário.

Todavia, somente em 1998, após uma fase de planejamento, que a idéia saiu do papel e o comitê iniciou suas atividades ainda como extensão, sob a responsabilidade de Fernando Roepcke e Carlos Eduardo Sommaggio. Para se tornar comitê local, era necessário cumprir requisitos mínimos exigidos pelo escritório nacional.

No ano de 1999 a AIESEC Florianópolis passou por dificuldades quando os membros com maior experiência se afastaram da gestão da organização. Outro fator que contribuiu para a sua má fase foi a resistência do comitê nacional, que não era inteiramente a favor de transformar a extensão em um comitê local por desacreditar no potencial da cidade.

Em uma conferência nacional, Márcio Monteiro, responsável pelo comitê na época, encontrou o apoio que buscavam através da AIESEC Porto Alegre. Esta foi uma grande ajuda para o desenvolvimento da organização na cidade de Florianópolis. Com o suporte necessário ela pôde se estruturar e expandir sua atuação.

Em 2000, ao retornar do seu intercâmbio na França, Sommagio buscou mais apoio em outros comitês locais para melhor estruturar da AIESEC em Florianópolis. Nesta época o escritório local em Santa Maria (RS) exerceu um papel fundamental ao dar o suporte necessário para que a organização realizasse seu processo seletivo e planejamento estratégico. Neste mesmo ano, outros membros embarcaram em experiências de intercâmbio, foi o caso de Márcio e Fabrício que foram para a Alemanha estagiar na Daimler-Chrysler. O comitê também começou a viver o internacionalismo da organização ao receber um membro da AIESEC na Alemanha para ajudar nas atividades diárias da organização.

Foi somente no ano de 2001, que a organização alcançou o título de comitê local ao entregar os níveis mínimos de resultado de intercâmbio e sustentabilidade financeira. Neste momento o foco da organização era estabelecer relacionamento com organizações locais, firmar o nome da AIESEC entre estudantes e ampliar sua infra-estrutura, viabilizando a execução de suas atividades.

Hoje o comitê conta com a participação de aproximadamente 80 jovens e realiza anualmente uma média de 20 intercâmbios. No ano de 2008 enviou para o exterior oito membros e recebeu doze estrangeiros pelo programa de intercâmbio profissional. A organização proporcionou 19 oportunidades de liderança para seus membros no mesmo período (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

O comitê local de Florianópolis constitui-se juridicamente como organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP), não possui fins lucrativos e o seu objetivo é fomentar oportunidades de desenvolvimento para jovens universitários e recém formados por meio das posições de liderança, intercâmbio e possibilidades existentes na sua rede, local e global. A organização obtém sua receita primordialmente através do intercâmbio, no qual cobra tanto de empresas quanto de estudantes para prestar o serviço.

O comitê local em Florianópolis é composto por sete áreas: relações externas, intercâmbio, marketing, recursos humanos, finanças, gestão da informação e projetos. Ao passo que os membros executam suas atividades nas áreas, eles estão em constante processo de desenvolvimento, uma vez que cabe a eles toda a gestão das atividades e o alcance dos resultados.

O comitê local responde diretamente para o comitê nacional, localizado em São Paulo, e responsável por fornecer suporte no que trata do estabelecimento e acompanhamento da gestão organizacional, realizar auditoria interna e controlar o desempenho, impondo níveis mínimos a serem alcançados pelo comitê. Uma das principais atividades do escritório

nacional é transmitir e acompanhar o alinhamento estratégico oriundo da AIESEC Internacional.

4.1.2 Contextualização do planejamento na organização

No que trata das diretrizes estratégicas da AIESEC, é necessário compreendê-las em âmbito mundial para entender o processo de planejamento estratégico em nível local. Isto porque parte dos direcionadores estratégicos, de acordo com o modelo proposto por Oliveira (2008), não são elaborados pelo comitê em Florianópolis (local), mas são incorporados da organização em nível global.

As diretrizes como missão e objetivos devem ser estabelecidas, no caso de organizações multinacionais, em âmbito internacional e local, conforme descrevem os autores Certo e Peter (1993). Todavia, constatou-se na organização em estudo que estas diretrizes, mais especificamente a visão, valores, missão e objetivos estratégicos, são definidos somente no nível global, sendo que o comitê local os incorpora sem realizar qualquer tipo de adaptação para o seu contexto.

O conjunto dos fatores compreendidos pela visão, valores, missão e definição da AIESEC compõem o *AIESEC Way*, que pode ser traduzido como “a maneira AIESEC de ser”. Estas diretrizes estratégicas, definidas pela organização em nível internacional e difundidas globalmente, traduzem-se na maneira como a organização causa seu impacto (AIESEC INTERNACIONAL, 2009), ou seja, é o conjunto de diretrizes que a orientam para o alcance dos objetivos estratégicos, logo são elementos fundamentais do processo de planejamento local.

Segundo o que comentou um membro de recursos humanos, o *AIESEC Way* está fortemente presente na cultura da organização, como pôde perceber em viagem realizada à China, onde constatou a existência destes elementos estratégicos no comitê local que visitou naquele país. A disseminação dos princípios do *AIESEC Way* é fundamental para obter o alinhamento estratégico em todo o mundo, ou seja, para garantir que os comitês locais estejam caminhando na mesma direção e fazendo isto da mesma maneira.

Outro fator estratégico oriundo do escritório internacional e com grande impacto no processo de planejamento estratégico refere-se à Visão 2010 da AIESEC, que se traduz nos objetivos organizacionais de longo prazo. Estabelecida em 2005, esta visão reflete uma posição desejada para a organização no ano de 2010. Para realizá-la, a organização deverá alcançar metas de indicadores de desempenho para cada um dos fatores críticos de sucesso

(FCS) desenhado no mapa estratégico da organização, intitulado de *The AIESEC 2010 Scorecard*.

Estas diretrizes globais, que impactam o processo de planejamento estratégico local, serão abordadas com maior detalhe no decorrer da análise dos resultados, porém é necessário destacar o contexto no qual existem, haja vista que representam etapas fundamentais do processo de planejamento estratégico.

Uma vez compreendido o panorama geral da organização em estudo, inicia-se a etapa de apresentação e análise dos dados coletados que está dividida em tópicos, de acordo com objetivos que o trabalho pretende alcançar. Inicialmente, os elementos detectados no processo de elaboração, implantação e controle do planejamento, são descritos seguindo a estrutura proposta por Oliveira (2008). Em um segundo momento, o fluxo do processo de planejamento realizado pelo comitê local da AIESEC em Florianópolis é desenhado e comentado. Em ambos os momentos as idéias dos autores embasam a análise.

4.2 Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

Esta fase consiste em apresentar os resultados da análise das etapas de elaboração, implementação e controle do planejamento na organização em estudo, relacionando-as com as proposições teóricas. Neste momento analisam-se as atividades executadas de maneira isolada e não o fluxo do processo, tópico que será abordado em etapa posterior da análise.

4.2.1 Visão e valores

O processo de planejamento estratégico inicia-se pela visão da organização, que segundo Oliveira (2008), refere-se à idealização de um futuro vislumbrado. No caso da organização em estudo, a visão é um dos elementos do *AIESEC Way*, composto de diretrizes estratégicas que são definidas em âmbito global e utilizadas nos 1.700 comitês locais ao redor do mundo (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

Esta visão nasceu com a organização e traduzia, na época, o anseio de seus idealizadores que viviam em um mundo pós-guerra. Ela revelava o anseio por mudança, visionando “a paz e o desenvolvimento das potencialidades humanas” (AIESEC INTERNACIONAL, 2009). De acordo com o presidente do comitê local em Florianópolis, o compartilhamento de uma visão única em todo o mundo é uma das maneiras de alinhar os esforços da organização.

Em relação ao seu conteúdo, percebe-se que atende aos requisitos estabelecidos por Oliveira (2008). Ao ser uma visão sucinta ela direciona-se para focos básicos, neste caso desenvolvimento de pessoas. Uma vez que possui seu foco no desenvolvimento do indivíduo, tem como premissa o respeito aos seus direitos. Tendo em vista que almeja o desenvolvimento humano, preconiza um crescimento sustentável e por consequência a continuidade da organização pelo desenvolvimento dos seus membros.

Conforme pôde ser observado, não existe ao longo do seu processo de planejamento, um momento formal de revisão da visão ou mesmo uma etapa onde ela é explicitamente considerada. Esta inserção ocorre de maneira implícita no decorrer do processo, isto porque, na definição estratégica da organização, esta etapa não é algo que compete ao comitê local estabelecer, mas um componente dos princípios da organização em âmbito global, transmitido de cima para baixo.

Sobre a presença da visão organizacional no processo de planejamento estratégico, um membro de recursos humanos comentou que mesmo não estando formalmente expressa, a visão está internalizada nos membros devido à forte cultura voltada para o *AIESEC Way*. A percepção de visão da AIESEC Florianópolis contempla o conceito descrito por Costa (2002), onde ela constitui um modelo mental de situação almejada.

Outro fator fortemente presente na cultura organizacional, de acordo com a percepção de dois membros de recursos humanos, são os valores da organização. Estes, assim como a visão, são compartilhados por comitês locais ao redor do mundo e compõem o *AIESEC Way*.

Da mesma maneira como foi observado com a visão, ao passo que estes valores não estão formalmente presentes ao longo do processo de planejamento, é possível observar que estão contemplados na formação da cultura organizacional e, por consequência, impactam no processo de planejamento. Por compor parte da cultura da organização, são balizadores para as decisões, concordando com a proposta de Oliveira (2008). Os valores da AIESEC em nível global e local são (AIESEC INTERNACIONAL, 2009):

- a) Ativar Liderança: liderar pelo exemplo e inspirar liderança através da ação e de resultados. Assumir responsabilidade pela função de desenvolver o potencial de pessoas;
- b) Demonstrar Integridade: ser consistente e transparente nas decisões e ações. Atender ao comprometimento e trabalhar de forma coerente com a identidade da organização;

- c) Viver a Diversidade: procurar aprender através dos diferentes modos de vida e opiniões representados no ambiente multicultural da organização. Respeitar e encorajar a contribuição de todo e qualquer indivíduo;
- d) Desfrutar da Participação: criar ambiente dinâmico pela participação ativa e entusiástica. Desfrutar da participação na AIESEC;
- e) Buscar a Excelência: procurar atingir o mais alto nível de qualidade em tudo que fizer. Através da criatividade e inovação tentar sempre melhorar; e
- f) Agir Sustentavelmente: agir de uma forma que seja sustentável para a organização e para a sociedade. As decisões tomadas devem levar em conta as necessidades das gerações futuras.

Uma vez que esta pesquisa não contempla a análise da cultura organizacional, tomou-se como premissa a afirmação dos membros sobre a presença destes valores na cultura do comitê local que, de acordo com Oliveira (2008), é requisito fundamental para que seu conteúdo se revele uma vantagem competitiva em relação a concorrentes. A presença da visão e valores na cultura organizacional indica que eles, de maneira indireta, atuam no processo de planejamento estratégico pela contribuição empírica dos membros, que os têm incorporados.

4.2.2 Análise externa

Em relação aos fatores do diagnóstico estratégico que objetivam proporcionar conhecimento sobre o ambiente (OLIVEIRA, 2008), a análise externa visa “identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir suas metas” (CERTO; PETER, 1993, p. 60). Este ambiente externo é definido por Fischmann e Almeida (1991) como tudo aquilo que influencia nos negócios e que a organização não tem condições de alterar.

O nível de detalhamento da análise está diretamente relacionado às dificuldades que a empresa pode vir a encontrar. A simples projeção de variáveis gerais (como taxa de inflação ou juros) pode ter pouco valor para um estudo de planejamento estratégico, a organização necessita investigar de maneira profunda os dados que são relevantes para compreender o seu ambiente, ou seja, os fatores que têm influência na sua operação (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Sob esta ótica, dada a amplitude do ambiente externo, verificou-se que a AIESEC Florianópolis investe seus recursos nas variáveis que são relevantes para a organização,

concordando com a proposta de Fischmann e Almeida (1991). O resultado deve proporcionar ao comitê uma percepção sobre oportunidades a serem usufruídas e ameaças a serem mitigadas.

O comitê local utiliza as propostas de organização de Prevedello (2006) e Certo e Peter (1993) para realizar análise externa. Enquanto a primeira autora preconiza a divisão do ambiente externo entre direto e indireto, Certo e Peter (2003) descrevem a existência do ambiente geral e operacional.

Em se tratando de ambiente indireto ou geral, estes autores concordam sobre sua dimensão, sendo composto pelos fatores mais abrangentes da sociedade e que influenciam o setor de atuação da organização. Este macro-ambiente representa os fatores identificados, mas não mensuráveis.

Tradicionalmente, a empresa é afetada por vários fatores que permitem serem segmentados em variáveis: econômicas, políticas, sociais e tecnológicas, facilitando a compreensão do meio ambiente (BETHLEM, 2004). Detectou-se na AIESEC Florianópolis a realização da análise dos segmentos econômico, político-social, educacional e terceiro setor, que influenciam a atuação da organização.

Em relação a este estudo, o presidente da organização explica que se restringe a uma análise superficial, uma vez que seu impacto na organização não é mensurável. Esta atividade é realizada pelo diretor financeiro e consiste em compilar dados que permitam a realização de uma análise crítica sobre o macro-ambiente. Dado o esforço necessário para obter uma mensuração apropriada do ambiente indireto e seu impacto na organização, esta análise no comitê local, atinge seu objetivo de fornecer uma perspectiva geral sobre o ambiente, longe de detectar qualquer relação de causa e efeito entre fatores ambientais e organizacionais.

Os dados coletados originam-se de fontes secundárias, disponíveis e de fácil acesso, como sugere Oliveira (2008). São exemplos de fontes de dados para a análise geral: notícias em jornais, análises de mercado de instituições financeiras e governamentais, relatórios de desempenho de setores específicos da economia.

Esta etapa ocorre por meio da coleta, compilação e análise dos dados. Por fim, realiza-se um relatório apontando tendências e riscos do macro-ambiente, proporcionando uma compreensão sobre o contexto onde a organização está inserida. A organização não realiza qualquer tipo de acompanhamento dos movimentos do macro-ambiente por meio de indicadores, tampouco gera dados primários para esta análise.

Uma segunda modalidade, a análise operacional, sugerida por Certo e Peter (1993), também abordada por Prevedello (2006) como análise externa direta, consiste na investigação

de fatores do ambiente com maior grau de impacto sobre a organização, uma vez que se correlacionam diretamente com ela, sendo possível inclusive mensurar este impacto.

Detectou-se que a realização desta análise consiste em uma importante etapa do processo de planejamento para o comitê local, haja vista o entendimento que proporciona. São três os segmentos estudados: contexto de intercâmbio na rede da AIESEC, mercado de empresas e de estudantes de Florianópolis.

No que se refere à análise do mercado de empresas em Florianópolis, etapa coordenada pelo diretor de relações externas, tem como objetivo encontrar oportunidades de negócio em segmentos de mercado na cidade. Esta análise é realizada, sem qualquer estrutura pré-determinada, buscando dados sobre os segmentos em que o comitê local tem obtido sucesso. Estes dados contemplam notícias e estudos que refletem o desenvolvimento de cada segmento.

Como resultado desta etapa, o diretor de relações externas emite um relatório apontando as oportunidades de inserção e riscos eminentes dos segmentos estudados. Esta análise possibilita à organização melhor conhecimento dos movimentos do mercado de empresas em Florianópolis e servirá de suporte para a decisão de como se posicionar nestes segmentos, decisão de estratégia operacional pertinente a área de relações externas.

A análise do mercado de estudantes, realizada pelas diretoras de marketing e de recursos humanos, objetiva aprofundar o conhecimento sobre este mercado em Florianópolis. Sendo os estudantes um dos segmentos de cliente da organização – potenciais candidatos ao programa de intercâmbio – esta análise ocorre por meio virtual buscando informações sobre universidades e seus respectivos cursos, seja pelo contato da universidade na internet ou por coleta de dados sobre o assunto. O resultado desta análise é a elaboração de um relatório que aponte movimentos deste mercado, indicando oportunidade de nichos que podem ser explorados pela organização.

Uma das principais análises do contexto externo ocorre sob a coordenação do diretor de intercâmbio. A análise do “*pool* de intercâmbio”, ou seja, o estudo da situação dos intercâmbios em nível global, que ocorre na intranet da organização, revela oportunidades e ameaças concretas de realização de intercâmbio – principal fonte de recursos da organização.

Esta análise ocorre com suporte de ferramentas estatísticas disponibilizadas no sistema de intercâmbio da organização em sua intranet. Estas ferramentas fornecem dados do perfil de candidatos e empresas presentes no sistema, além do histórico de realização de intercâmbio pelo comitê local, apontando tipos de empresa e estudantes que a organização tem obtido maior êxito.

O estudo destes dados permite conhecer o tipo de vaga (seja para empresa ou para estudante) que se revela mais atrativa no momento. O cruzamento desta análise, com o perfil apontado do comitê local, permite identificar o alinhamento entre o comitê e as oportunidades da rede global, permitindo futuramente determinar qual tipo de empresas e estudantes o comitê local deverá atrair.

O diretor de intercâmbio também verifica, em sua análise, estudos de caso e oportunidades que a rede global da AIESEC está oferecendo. Em relação ao primeiro ponto, utilizando a técnica comentada Kaplan e Norton (1997), o *benchmarking* do *best-in-class*, realiza-se, na intranet da organização, uma busca de melhores práticas. A análise de melhores práticas procura além do processo, observar as práticas de gerência e direção, que permitem a organização observada atingir ao grau de proficiência e qualidade que atingiu. Estes exemplos servirão de suporte para a elaboração de ações em âmbito organizacional e com cunho estratégico.

Também é de responsabilidade deste diretor detectar oportunidades na rede que, mais tarde no processo de planejamento estratégico, podem revelar-se alinhadas à estratégia do comitê local. Estas oportunidades podem ser em relação a acordos de cooperação, financiamento de projetos, oportunidades de sediar eventos, entre outras.

Desta etapa de análise de dados na intranet da AIESEC resulta um relatório que aponta oportunidades para determinados perfis (estudantes e empresas) e ameaças de perfis comuns na rede. Também é fruto desta análise um repositório de idéias e oportunidades que auxiliarão o comitê local no momento de definir a implementação das estratégias.

4.2.3 Análise interna

Outra etapa fundamental do diagnóstico estratégico é a análise interna. Este momento destina-se a compreender o âmbito interno da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração (CERTO; PETER, 1993). A empresa, complementa Oliveira (2008), deverá detectar seus pontos fortes e fracos em relação aos segmentos de mercado em que atua.

Na organização estudada, o processo de análise interna ocorre por dois caminhos, uma análise quantitativa e outra qualitativa. De acordo com a percepção de Bethlem (2004), são quantitativas quando se utilizam dados históricos disponíveis, já quando o sentimento de especialistas que viveram a história é colocado em prática, então se caracteriza por ser qualitativo. O objetivo de ambas, segundo presidente do comitê local, é detectar gargalos nos

processos da organização, ou seja, identificar os pontos de melhoria que, ao serem sanados, incorreriam em grande retorno por via de resultados.

Em relação à análise interna quantitativa, ela considera uma avaliação dos indicadores de performance da organização em relação a metas estabelecidas e a sua evolução histórica. Estes indicadores de desempenho são monitorados periodicamente e são oriundos dos FCS do mapa estratégico da organização, que será visualizado posteriormente. Assim, ao observar o não alcance de determinada meta, os gestores conseguirão visualizar qual FCS não está sendo alcançado e, conseqüentemente, detectar o impacto que isto causa para a organização.

Com base na observação do que foi e o que não foi realizado em relação ao que se planejou é possível verificar sintomas e, em um segundo momento, a análise destes sintomas permite estabelecer hipóteses sobre o que está impedindo a organização de alcançar seus resultados. Esta análise permite a obtenção de um diagnóstico dos principais pontos fracos.

Esta etapa de análise interna não é realizada por área da organização, mas de maneira holística, uma vez que os indicadores medem o desempenho da organização e não de áreas. Todavia, o levantamento dos gargalos podem, em sua maioria, ser endereçadas a uma área em específico, como comentou um membro de relações externas.

A etapa subsequente, denominada de *LC Analysis* (análise de comitê local), trata de verificar a saúde das áreas e seus processos. Conforme indica Oliveira (2008), as fontes de dado para esta análise podem originar-se, dentre outras, por observação pessoal, conversas, questionários e experiência prática. Na organização em estudo, ela acontece por meio de discussão no *working group* (grupo de trabalho), e consiste em analisar os fatores: clima, cultura organizacional e saúde dos processos.

Tendo em mente a situação ideal almejada para estes dois fatores, discute-se pontos que a análise quantitativa não é capaz de identificar, ou seja, detectar desalinhamento entre a situação real em relação àquela desejada que possam vir a ser refletida nos resultados da organização. As técnicas qualitativas não repousam em dados numéricos e sim em opiniões, intuições e palpites (BETHLEM, 2004).

Este debate não se restringe a uma análise superficial, mas sim debater causas que contribuíram para determinado contexto, descobrindo reais fraquezas da organização. Em relação à utilização da intuição no processo de planejamento, Mintzberg (1994) não a discrimina, porém questiona sua capacidade de lidar com complexidade, sendo que normalmente alcançam o sintoma e não a causa dos problemas.

Da etapa de análise interna, são gerados relatórios de análise de performance do comitê local e de pontos críticos. Estes documentos servem de suporte nas etapas de definição

de metas, definição de focos estratégicos e consolidação das informações de pré-planejamento – etapas que são apresentadas mais adiante na análise do fluxo de planejamento estratégico.

Durante a análise interna, Oliveira (2008) comenta que a empresa deve observar: estrutura organizacional, principais políticas, competências da alta administração, sistema de informação, normas e procedimentos, sistema de planejamento, capacidade de inovar, portfólio de produtos, capacidade da força de vendas, nível de conhecimento do cliente e domínio do mercado consumidor.

Foi possível constatar na organização estudada que os tópicos: estrutura organizacional, principais políticas, normas e procedimentos, competência de liderança da gestão, sistema de informação e domínio do mercado consumidor ocorrem na etapa qualitativa, onde se discutem os processos das áreas, o clima e a cultura organizacional. Por outro lado, a análise quantitativa contempla a avaliação do sistema de planejamento, capacidade de inovar, portfólio de produtos, capacidade da força de vendas e nível de conhecimento do cliente. Uma vez que para estes tópicos, a organização possui indicadores de resultado.

Constatou-se que no processo de análise externa, a organização foca seus esforços para detectar oportunidades do ambiente, não considerando as ameaças. Por outro lado, na análise interna, o objetivo é levantar pontos fracos, e não se realiza qualquer tipo de análise de pontos fortes.

É importante ressaltar que um ponto de alta relevância, preconizado por Oliveira (2008), não foi identificado na etapa de análise da organização em estudo. Segundo o autor, a análise de concorrentes constitui-se em etapa fundamental do processo, uma vez que estes exercem impacto constante na empresa. Todavia, na organização pesquisada não foi detectada a realização desta atividade.

4.2.4 Missão

No que se refere à missão da organização, na percepção de Certo e Peter (1993), ela define a proposta para qual uma organização existe, já nas palavras de Oliveira (2008, p. 107) é “a razão de ser da empresa”.

Na organização em estudo, detectou-se a existência formal de uma missão, contudo ela não é elaborada no processo de planejamento estratégico, uma vez que, assim como ocorre com a visão e valores, estes princípios são incorporados da organização em nível global e

compõem o *AIESEC Way*. Não existe um momento no processo de planejamento estratégico local onde a missão é revisada ou discutida.

A missão da organização em âmbito global é definida como: “Através do desenvolvimento de pessoas, nós contribuimos com o desenvolvimento de nossas comunidades com um grande comprometimento com a cooperação e compreensão internacional” (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

Compreende-se como missão da organização, formar agentes com capacidade de impactar positivamente na sociedade por meio das possibilidades da sua plataforma global. As organizações sem-fins lucrativos estão percebendo que missões bem engajadas consistem em uma maneira interessante de atrair adeptos e voluntários (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

A função da missão no ambiente organizacional, segundo Oliveira (2008), é limitar a atuação da organização ao passo que auxilia gestores nas escolhas estratégicas, norteando a organização rumo a situação desejada. Dado que esta missão deverá servir todos os comitês locais no mundo, de acordo com a classificação de Oliveira (2008), ela é considerada aberta, pois estabelece uma satisfação genérica do ambiente, sem indicar produtos ou serviços.

Da mesma forma como foi possível perceber em relação aos outros elementos estratégicos do *AIESEC Way*, a percepção dos membros sobre a missão é que se constitui em um elemento presente na cultura da organização e não está formalmente contemplada no processo de planejamento estratégico.

4.2.5 Postura estratégica

Dado que a missão define um rumo muito amplo, Oliveira (2008) propõe a elaboração dos propósitos que são compromissos que a organização estabelece como sendo a explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas e que foram classificadas como desejáveis e possíveis, assim refere-se à escolha uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a missão da organização.

Para realizar esta etapa, devem-se considerar quatro aspectos relevantes: a missão; a relação entre ameaças e oportunidades; a relação entre pontos fortes e fracos; e o elemento psicológico que envolve valores, atitudes, motivação e anseio dos gestores.

Este processo não ocorre de maneira formal na organização em estudo. Todavia, considerando a classificação da postura estratégica de Oliveira (2008), a organização tem adotado a postura de crescimento. Esta conclusão embasa-se na percepção da análise do ambiente que contempla, prioritariamente, detectar oportunidades e inibir deficiências.

Também é possível perceber nos elementos psicológicos, motivações e anseios atrelados aos objetivos estratégicos da organização, que preconizam um crescimento constante e acelerado.

Porém, como coloca Oliveira (2008), este processo, para ser considerado efetivo, deve ocorrer de maneira formal e sistêmica, tendo sua evolução constantemente monitorada, o que não ocorre na organização pesquisada. A definição da postura estratégica é o primeiro passo para a criação de uma estratégia própria.

4.2.6 Objetivos e metas

Para compreender como são definidos os objetivos no processo de planejamento estratégico do comitê local em Florianópolis, é necessário comentar alguns direcionadores globais que impactam este processo em âmbito local. Estes direcionadores, assim como se apresentou anteriormente o *AIESEC Way*, exercem grande influência, pois são mecanismos implementados globalmente justamente visando alinhar esforços e direcionar a organização.

Detectou-se que, enquanto o *AIESEC Way* exerce influencia no processo de maneira indireta por meio da cultura organizacional, a “Visão AIESEC 2010” e o *The AIESEC Scorecard* impactam diretamente o processo, sendo utilizados com frequência no decorrer de sua execução.

A “Visão AIESEC 2010” surgiu da necessidade de alinhar esforços da organização na direção da sua missão que, mesmo oferecendo um direcionamento, se caracteriza por ser demasiadamente ampla se observada de uma perspectiva mais tangível. O autor Oliveira (2008) sugere o estabelecimento de propósitos, que são compromissos firmados pela organização e que se encontram no contexto da missão. O alcance dos propósitos pode ser compreendido como o alinhamento das práticas organizacionais com sua missão.

Com o intuito de fortalecer o alinhamento estratégico global, concentrando os esforços da organização na direção de sua missão, em 2005 a AIESEC Internacional definiu a “Visão AIESEC 2010”, que pode ser compreendida como o estabelecimento de propósitos a serem concretizados com engajamento de todos os escritórios locais (AIESEC INTERNACIONAL, 2009).

O desdobramento destes propósitos traduz-se em objetivos e metas para todos os níveis da organização. Precisamente, eles refletem a posição que a AIESEC pretende alcançar em 2010 e é suportada por metas globais, nacionais e locais (AIESEC INTERNACIONAL, 2009). A “Visão AIESEC 2010” é:

- a) todos os dias, a AIESEC ativa o desenvolvimento de agentes de mudanças positivas que irão criar o impacto necessário na sociedade;
- b) o rápido crescimento da nossa rede, que conecta pessoas de alto potencial ao redor do mundo, gera um aumento do volume de experiências positivas na AIESEC;
- c) cada membro da nossa comunidade local e global de aprendizado é capaz de completar uma experiência marcante AIESEC; e
- d) nossa contribuição nos faz a primeira escolha dos jovens e organizações quando se trata de ativar a liderança.

Para tornar estas proposições tangíveis a AIESEC Internacional estabeleceu metas que indicam a sua posição em relação aos propósitos. Estas metas representam os resultados anuais esperados para a organização em todo o mundo no ano de 2010:

- a) intercâmbios realizados: 8.000;
- b) membros que completaram uma experiência de liderança: 9.600;
- c) membros que completaram uma experiência de liderança e realizaram intercâmbio: 5.000;
- d) membros: 40.000; e
- e) países e territórios em que a AIESEC está presente: 110.

Estas metas globais são divididas entre os comitês nacionais. Estes por sua vez, são responsáveis por assegurar que os comitês locais, quem os trará resultados, sejam capazes de alcançar os objetivos. Não ocorre, em nenhum momento, qualquer imposição por parte do comitê nacional quanto ao estabelecimento de metas. Cabe a este órgão fomentar o contexto para que os comitês locais possuam a capacidade de realizar estas metas.

Para auxiliar comitês nacionais e locais pelo mundo a direcionarem suas ações no mesmo sentido e assim alcançar seus objetivos, no ano de 2006 a AIESEC Internacional apresentou uma ferramenta de suporte estratégico, o *The AIESEC Scorecard*. Esta ferramenta consiste em um mapa estratégico com origens no *balanced scorecard* que permite o alinhamento estratégico e estabelece um controle sobre os resultados da organização nos seus três níveis.

A elaboração destes mapas ocorre “de cima para baixo”, onde a sede corporativa deve traduzir a missão e os valores essenciais da organização em objetivos gerais nítidos e então construir as rotas que a levarão a este ponto (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

O mapa estratégico foi transmitido da AIESEC Internacional para os comitês nacionais e locais. Ele converte as diretrizes estratégicas globais, permitindo que a organização visualize seus objetivos com eficácia e rapidez. O mapa estratégico da AIESEC, observado na figura 09, objetiva auxiliá-la a alcançar os propósitos estabelecidos na “Visão AIESEC 2010”.

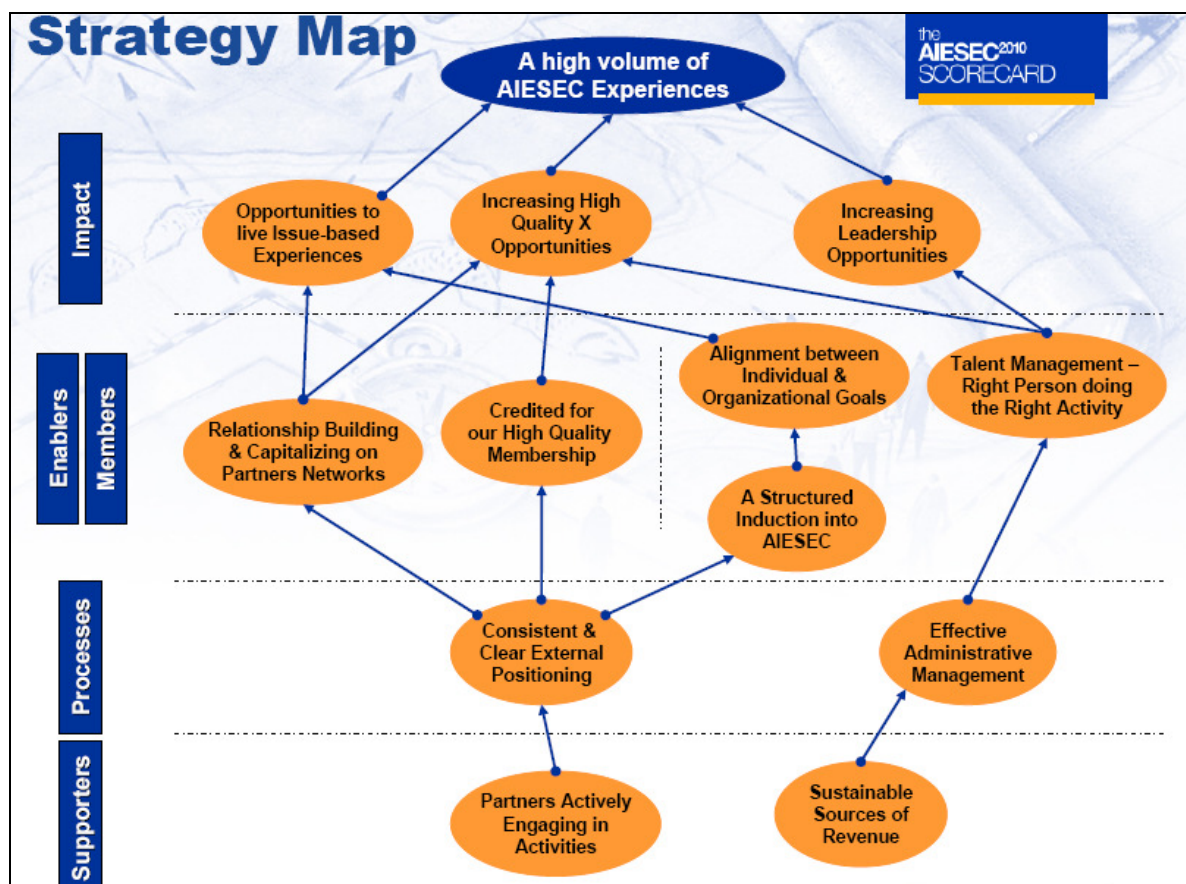


Figura 09 – Mapa estratégico “The AIESEC 2010 Scorecard”
Fonte: AIESEC Internacional (2009)

Este mapa estratégico se assemelha ao modelo proposto por Kaplan e Norton (2007) na estrutura, porém é diferente no enfoque. No contexto das organizações sem fins lucrativos, as ferramentas de gestão devem passar por adaptação para serem efetivas (HUNGER; WHEELEN, 2002).

Este instrumento é composto por perspectivas, fatores críticos de sucesso e indicadores de desempenho, os *key success indicators* (KPI). As perspectivas são definidas em quatro níveis: organizações de suporte, processos, membros/organizações patrocinadoras e impacto.

Para cada perspectiva foram definidos FCS (*scorecards*) que no mapa estratégico estão relacionados por causa e efeito, transmitindo a noção de “caminho a ser seguido”. Para mensurar o alcance destes FCS, foram estabelecidos KPIs. Concordando com Bethlem (2004, p. 93) “utiliza-se de quatro perspectivas de medida e em cada uma delas de medidas genéricas”.

Na prática, uma das principais etapas do planejamento no comitê local passa por analisar os FCS e estabelecer metas para os KPIs. Os FCS e seus respectivos indicadores de sucesso são:

- a) parceiros ativamente engajados em atividades: quantidade de apoiadores, número absoluto de crescimento de apoiadores, percentual relativo de crescimento de apoiadores, taxa de retenção de apoiadores;
- b) fontes de receita sustentáveis: quantidade de meses de reservas que cobrem o orçamento operacional, percentual de crescimento da receita operacional, percentual da receita que vem de fonte operacional;
- c) gestão administrativa efetiva: realização anual do planejamento e orçamento, revisão trimestral do planejamento, revisão trimestral do orçamento, número absoluto de *coach* externo realizado;
- d) posicionamento externo consistente e claro: número de aparições em mídia alinhadas com a imagem da organização, percentual de candidatos que aplicam para a AIESEC com objetivo de desenvolver competências de liderança, número de eventos que o comitê local foi convidado para participar representando jovens líderes, número total de candidatos no processo seletivo;
- e) construção de relacionamento e capitalização da rede de parceiros: número de vagas de intercâmbio abertas, número de empresas com vagas de intercâmbio abertas, número de empresas com vagas de intercâmbio mantidas, número de novos parceiros de aprendizagem, número de parceiros de aprendizagem mantidos, número de novas parcerias oriundas de contatos existentes;
- f) acreditados pela alta qualidade dos nossos membros: número de membros egressos mapeados;
- g) uma introdução estruturada à AIESEC: número de membros
- h) pessoa certa desenvolvendo a atividade correta: taxa de retenção de membros, número de membros com plano de carreira, percentual de membros com plano de carreira, percentual de posições que contém descrição das atividades e competências necessárias para desenvolver suas atividade;

- i) alinhamento entre objetivos organizacionais e pessoais: número de membros com mentor, percentual de membros com mentor;
- j) oportunidades de liderança: média de candidatos para vagas de liderança, número de oportunidades de liderança aproveitadas;
- k) oportunidades de intercâmbio: número de intercâmbios realizados, número de vagas de intercâmbio abertas em empresas, número de membros que viajaram para o intercâmbio; e
- l) oportunidades de vivenciar uma experiência com base em um assunto global: número de membros que saíram da AIESEC tendo passado por uma experiência em determinado assunto global, número de assuntos que a organização está abordando, Número de intercâmbios realizados por um assunto.

Como pode ser observado, estes instrumentos estratégicos implementados pela AIESEC Internacional impactam diretamente o processo de planejamento do comitê local. Em relação às organizações diversificadas a solução óbvia é impor controles de resultado de desempenho, porém dando liberdade para a subsidiária gerir o negócio. Neste sentido, o mais lógico é a imposição de objetivos, em outros termos, utilizar o sistema de controle por performance (MINTZBERG, 1994).

Detectou-se na organização sob estudo que as diretrizes globais exercem uma influência significativa no processo de planejamento, principalmente àquelas que tratam das estratégias no longo prazo. Ao passo que auxiliam a sua condução, também restringem a atuação do comitê local dentro da perspectiva estabelecida e mais imediatista. Logo, observa-se que o comentário de Mintzberg (1994) é pertinente para esta organização. Se por um lado, eles engessam o processo, restringindo a organização a objetivos pré-estabelecidos, por outro, garantem o alinhamento global e o foco em um objetivo comum, ou seja, auxilia a organização em âmbito global, a caminhar no rumo da sua missão.

De maneira geral, os programas de elaboração de objetivos em nível local neste tipo de organização respeitam os *scorecards* das matrizes, cabendo a unidade local associar o processo de definição de metas ao *scorecards* de equipes e indivíduos, assim assegurando compatibilidade com a realização de objetivos e medidas estratégicas da ferramenta (KAPLAN; NORTON, 1997).

Uma vez compreendido o exposto sobre os direcionadores estratégicos globais, é possível discorrer sobre a etapa de elaboração de objetivos e metas do processo de planejamento estratégico em nível local. O estabelecimento de objetivos contempla definição

de onde se quer chegar (OLIVEIRA, 2008), ou seja, é a declaração dos aspectos concretos que a organização deverá alcançar (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Os objetivos da organização consistem na tradução do seu mapa estratégico.

O mapa estratégico fornece ao comitê local os objetivos que ele deve buscar por meio dos FCS, que consistem em etapas a serem amadurecidas para o alcance da “Visão AIESEC 2010”. Cabe ao comitê local definir metas para os indicadores de performance que medem a evolução da organização em relação aos seus FCS.

A definição das metas resume-se em converter a visão e missão em resultados mensuráveis (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Os FCS são medidos pela comparação entre as metas que foram planejadas e realizadas dos indicadores de desempenho. O alcance destas metas indica a boa saúde dos FCS e aponta que a organização está caminhando corretamente para alcançar a Visão AIESEC 2010, conseqüentemente está alinhada com sua missão.

A definição dos KPI em nível local contempla as demandas oriundas da visão 2010 – que estabelece níveis mínimos exigidos, percepção dos gestores da organização em relação ao potencial de resultado e a evolução histórica da organização na realização de resultados.

As metas são estabelecidas para os doze meses subsequentes em uma base trimestral. Este prazo deve-se ao dinamismo da gestão da organização, que segundo Fischmann e Almeida (1991) é um dos fatores a serem considerados ao determinar o horizonte de tempo dos objetivos e metas.

Constatou-se que nesta etapa o comitê local não possui autonomia em relação à definição de objetivos, haja vista que estão interligados ao mapa estratégico oriundo de alçadas superiores. Assim sendo, neste momento ocorre a definição das metas para estes objetivos e neste sentido o comitê local possui maior flexibilidade.

De acordo com a percepção do presidente do comitê local, no momento de definição das metas, inicia-se o processo de elaboração da estratégia, uma vez que uma meta audaciosa pode demandar mais direcionamento e atenção, fornecendo o senso de prioridade para aquele objetivo.

4.2.7 Estratégias

De acordo com a classificação da literatura, as estratégias podem ser gerais, de negócio e funcionais (HUNGER; WHELLEN, 2002). Os três níveis foram detectados na organização, contudo, dado o escopo da pesquisa somente o nível de negócios foi estudado, já que é o único que se origina no processo de planejamento estratégico do comitê local.

As estratégias gerais destinam-se a traçar caminhos para alcançar os objetivos estratégicos. Elas estão desenhadas no mapa estratégico da organização e indicam a rota de FCS a serem cumpridas para alcançar os objetivos de longo prazo. Por mais que impactem o planejamento local, estas estratégias gerais são estabelecidas pela AIESEC Internacional. Já as estratégias funcionais são estabelecidas pelas áreas, após a etapa de planejamento estratégico e objetivam cumprir o plano operacional.

A elaboração de estratégias de negócio consiste em determinar cursos de ação para alcançar os objetivos propostos, elas se referem às decisões em nível de divisão ou unidade de negócio e devem refletir as estratégias gerais (CERTO; PETER, 1993). A elaboração destas estratégias ocorre no comitê local da AIESEC em Florianópolis, porém de maneira distinta àquela proposta na literatura, através da determinação de focos estratégicos.

Estes focos estratégicos servem de direcionadores que se traduzem no “conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 70). De acordo com o presidente do comitê local, são considerados pontos críticos que, ao se investir esforços, trarão os resultados desejados suprindo os focos estratégicos. Logo, os pontos críticos são os norteadores para que a organização, na sua alçada local, alcance os objetivos pré-estabelecidos.

Os focos estratégicos podem originar-se nos FCS do mapa estratégico ou na análise de processos, clima e cultura organizacional. Em relação à primeira opção, com base na análise interna quantitativa (*LC Analysis*), são identificados e priorizados os FCS que apresentam piores resultados com base nos seus KPI. Serão considerados aqueles no qual o resultado obtido nas metas esteja distante da situação desejada e este resultado negativo esteja impactando a organização no alcance de resultados.

A etapa qualitativa da análise interna destina-se a verificar processos, clima e cultura organizacional em busca de pontos críticos que estejam afetando a atuação do comitê local. Neste caso serão indicados os motivos pelo qual este fator está afetando sua atuação e como está impactando nos resultados.

De maneira resumida, é possível perceber dois caminhos para a definição dos focos estratégicos. Da análise interna quantitativa (*LC Analysis*), com base nos objetivos organizacionais, traduzidos nos FCS e medidos pelos KPI. Da análise interna qualitativa, as estratégias de negócio surgem com base na identificação de carências de processo, clima ou cultura organizacional. Uma vez identificados, estes pontos fracos são elencados em uma ordem de prioridade de acordo com seu impacto nos resultados da organização.

De ambas as análises, surgem pontos que necessitam do enfoque para serem supridos. Realizando uma comparação entre eles, define-se se existem focos que possam ser supridos com as mesmas ações e o impacto deles nos resultados da organização.

A definição dos focos estratégicos ocorre sem a utilização de um roteiro pré-estabelecido, mas com base na discussão da análise interna e externa. Eles surgirão, primordialmente, com base nas deficiências detectadas e que refletirão maior impacto nos resultados da organização no próximo período. Normalmente são escolhidos três focos estratégicos para o período do planejamento, ou seja, para os seis meses posteriores a sua realização.

Por mais que ocorra a definição dos pontos críticos a serem melhorados, não se detectou a ocorrência de um processo estruturado de elaboração de estratégias de negócio para suprir estes pontos, esta atividade acaba ocorrendo na determinação das ações do plano operacional que, por consequência, carece de um alinhamento na definição das ações.

A estratégia da organização, na percepção do presidente do comitê local, deveria ser estabelecida com base nos seus pontos fortes para potencializar os resultados. Todavia, constatou-se a determinação, por parte do comitê local, em suprir suas carências, ou seja, um foco maior nos pontos fracos detectadas na análise interna.

O processo de definição da estratégia de negócio é algo contínuo e evolutivo, conforme a organização detecta a mudança e caminha rumo aos seus objetivos, é necessário determinar novas estratégias para o negócio (THOMPSON; STRICKLAND III, 2003). No comitê local, os focos estratégicos são definidos duas vezes ao longo do ano.

Na etapa de planejamento, eles ocorrem após a definição de metas e são decisões fundamentais para a elaboração do plano operacional. Na metade do ano fiscal, ou seja, em dezembro, a organização realiza um re-planejamento, intitulado de *re-plan*. A reunião periódica de revisão estratégica “desempenha um papel fundamental no processo de aprendizado estratégico da equipe executiva” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 276).

Consiste em realizar uma análise dos resultados obtidos no período que contemplou o processo de planejamento e verificar a necessidade de redefinir focos estratégicos, caso a

análise interna, que compara as metas previstas *versus* realizadas, aponte gargalos diferentes daqueles identificados anteriormente. Assim como Kaplan e Norton (1997) preconizam, o comitê local utiliza-se de dados operacionais para verificar, com suporte do seu mapa estratégico, se os objetivos estão sendo alcançados.

De acordo com Prevedello (2006), esta definição deve preceder a etapa de elaboração do plano operacional uma vez que as estratégias auxiliarão a organização a definir ações para alcançar os objetivos. Assim sendo, uma vez tendo estabelecidos os focos estratégicos, a organização inicia a etapa de definição de ações necessárias para alcançar os objetivos.

4.2.8 Políticas

De acordo com Oliveira (2008), as políticas são um importante suporte para as decisões estratégicas, isto porque são balizadores que alinham as decisões gerenciais à estratégia da organização. Elas servem de regras a serem seguidas para garantir a implementação da estratégia (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). Foi possível detectar na organização sob estudo a existência de políticas de investimento e de membresia.

A primeira fornece suporte para a organização no que trata das decisões de investimento, principalmente na etapa de elaboração do orçamento. Enquanto a segunda auxilia os gestores no que trata do cumprimento de requisitos mínimos necessários a serem cumpridos por membros. Com base no controle de atividades do membro é possível verificar se estes requisitos estão sendo cumpridos.

Ambas as políticas são explícitas e estão disponibilizadas na intranet da organização. De acordo com a classificação de Oliveira (2008) a política de membresia é imposta, uma vez que, seu cumprimento é obrigatório, enquanto a política de investimentos é estabelecida, haja vista que se origina de objetivos e metas, tendo sido estabelecida para nortear membros na tomada de decisão.

Desta forma, considerando a percepção de Porter (1991), observa-se que a política de investimento está relacionada à formulação das estratégias, uma vez que serve de balizador entre os objetivos a serem alcançados e as ações que serão tomadas para tal. Todavia, esta correlação não ocorre de maneira formal e estruturada no decorrer do desenvolvimento da estratégia, mas na etapa de sua operacionalização, mais precisamente na elaboração do orçamento. Portanto, conclui-se que esta política não possui a função de delimitar a estratégia, e sim, as ações que com ela se relaciona para o alcance de objetivos.

Já em relação à política de membresia, esta não é considerada na elaboração do planejamento estratégico, não direciona estratégias e nem ações. Ela é utilizada, informalmente, na etapa de controle do planejamento, especificamente no controle de atividade dos membros.

4.2.9 Projetos e planos de ação

Após terem sido definidos os objetivos, metas e focos estratégicos e antes da etapa de criação das ações necessárias, ocorre um ponto de validação do processo pelo comitê local. Esta etapa de validação possui duas funções primordiais.

Inicialmente, objetiva comunicar a fundamentação para as referidas decisões, apresentando os resultados obtidos nas etapas anteriores do planejamento estratégico. Esta etapa de comunicação e validação auxilia no alinhamento e conscientização dos membros do comitê em relação a: visão, missão, valores, FCS, ambiente externo e interno e focos estratégicos, preparando-os para a etapa subsequente que ocorre com a participação de todos os membros.

Também nesta etapa objetiva fomentar a discussão e compreensão dos membros em relação às decisões tomadas. De acordo com o presidente do comitê local, qualquer definição pelo comitê executivo pode ser revista e alterada caso os membros apresentem discordância. Todavia, ele comentou que dificilmente ocorrem mudanças na definição dos focos estratégicos ou mesmo das metas propostas, uma vez que as decisões sobre os objetivos seguem um raciocínio lógico e fundamentado em dados coletados ao longo do processo, este raciocínio é passado aos membros.

O que pôde ser percebido no comitê local foi uma metodologia de trabalho participativa, e receptiva para questionamentos. A participação da base no processo ocorre de duas maneiras distintas, sendo que em ambas com participação da diretoria executiva. Através do *working group*, um membro, selecionado pela diretoria, integra o comitê que tomará decisões relevantes para o processo de planejamento. Neste caso, o grau de participação é maior e igualmente proporcional ao aprendizado sobre o processo.

A participação coletiva também é invocada no momento de aprovação das metas e focos estratégicos, além da etapa de proposição de ações. Neste segundo momento a interação é menor e de certa forma reativa. Certamente ele possibilita a interação colaborativa do membro, inclusive com poder de decisão, porém o manejo das informações que fundamentam

o pensamento crítico está restrito a cúpula diretiva e membros selecionados por ela para integrar o comitê, pois estes que participaram da construção do planejamento.

Logo, seria equívoco afirmar que este planejamento é totalmente participativo e democrático. A participação efetiva e integral dos membros somente ocorre na etapa de definição de ações, que são propostas com base em definições anteriores e que impactarão diretamente as atividades diárias destes membros.

Acredita-se que o grau de participação neste planejamento impacte diretamente no tempo investido em realizá-lo, haja vista a pluralidade de opiniões e as diferentes compreensões semânticas existente entre membros. Sob esta perspectiva, o grau de envolvimento existente, permite aos membros a possibilidade de participar do processo de maneira ativa ou reativa, ao passo que garante a execução do planejamento em tempo hábil e com adequada alocação de recursos. Esta participação voluntária, por menor que seja, contribui com o aprendizado do membro e o auxilia no comprometimento com a organização, seus objetivos e suas atividades.

Na etapa de elaboração de ações, membros do comitê local, independente da sua função, são divididos em grupos que correspondem às áreas da organização. Estes grupos, tendo os diretores da área como facilitadores, propõem ações a serem realizadas pela área para alcançar os objetivos organizacionais. Normalmente, um dos produtos do processo de planejamento estratégico é uma lista de ações necessárias para o prosseguimento do planejamento e a implantação das estratégias (BETHLEM, 2004).

Esta discussão ocorre por meio de *brainstorming*, onde cabe aos facilitadores garantir que as ações propostas sejam aderentes aos focos estratégicos e ao alcance das metas. Os membros do comitê local passam por diversos grupos, sendo que, ao final do ciclo, cada diretor obterá uma lista com diversas ações propostas pelos membros de diversas áreas.

Ao passo que esta metodologia fomenta a participação e enriquecimento da discussão, Certo e Peter (2003) alertam sobre a postura do facilitador que, caso não consiga conduzir a discussão de maneira saudável, pode transformar a operacionalização das estratégias em acordos entre pares ou elevar os custos desta etapa dado o tempo investido.

Cabe ao diretor de cada área, com base neste levantamento de proposições, consolidar as ações propostas pelo comitê local e validá-las com sua equipe. Uma vez validadas as ações, os diretores iniciam o plano de ação da área, ou seja, o plano operacional. Este plano operacional traduz-se em: *job description* (descrições de atividades) e cronograma de atividades.

O plano operacional é a formalização, geralmente documentada, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados pontuais a serem alcançados pelas áreas funcionais, devendo incluir: recursos necessários, procedimentos básicos, resultados esperados, prazos, responsáveis. (OLIVEIRA, 2008).

As *job descriptions* são planos individuais de execução. Traduz-se no agrupamento de ações que um membro deverá cumprir no decorrer no período. Também contemplam a sua área, responsável pelo suporte, tempo demandado, competências exigidas e mensuração do seu resultado.

Estas ações são agrupadas de maneira a distribuir o volume de atividades e alinhar o desenvolvimento dos membros da área. O cronograma é a descrição das atividades a serem realizadas pela área no decorrer do período e suas respectivas datas de início e término.

Estas informações são compiladas em uma planilha que será utilizada para controle da área no decorrer das atividades. Com base na alocação de ações e análise da capacidade humana da área, a diretora de recursos humanos destacou que surgem as necessidades de seleção de novos membros que atendam a determinados perfis. Esta demanda possibilita um processo de seleção mais assertivo.

A finalização do processo de elaboração dos planos operacionais ocorre com a consolidação dos planos das áreas, realizando ajustes e sincronizando-os. Esta etapa é executada pelo presidente do comitê local.

A última etapa da elaboração dos planos de ação consiste na elaboração do orçamento do período. Esta etapa, realizada pelo diretor financeiro e presidente, consiste em analisar os planos operacionais definindo o que representa geração de receita e custo.

Estes ingressos e aportes são orçados de acordo com a base histórica da organização ou com base em pesquisa de mercado. O orçamento é parametrizado em um cenário realista e outro pessimista que possuem como indicador a receita gerada pela organização, ou seja, com base nas receitas geradas pela organização, define-se o cenário de gasto. Esta metodologia concorda com Oliveira (2008), que acusa a seleção de cenários por monitoramento de indicadores, dentre os quais estão àqueles quantitativos.

É possível observar, conforme a percepção de Certo e Peter (1993), a influência da estratégia nos fatores internos da organização, neste caso, exemplificados pelo orçamento e alocação dos recursos humanos. Isto ocorre em razão do plano operacional contemplar as ações necessárias, norteadas pela estratégia, para alcançar os objetivos. Logo, é possível visualizar o impacto das estratégias no dia-a-dia da organização.

4.2.10 Controle

A última etapa do processo de planejamento proposto por Oliveira (2008) consiste no controle e avaliação. Seu objetivo é verificar como está o desempenho da empresa em relação à situação estabelecida nos instrumentos do plano. Logo esta etapa consiste primordialmente em coletar dados de resultado e compará-los com aqueles planejados.

Na organização em estudo, a etapa de controle ocorre em três níveis: controle de atividade de membro, controle de resultado de área e controle de performance do comitê local. Cada nível de controle: ocorre com uma periodicidade diferente; demanda informações específicas; e possui distintos responsáveis.

O controle das atividades dos membros ocorre semanalmente nas reuniões de área. O respectivo diretor, com a participação dos membros das áreas, recorre ao plano operacional e realiza o acompanhamento das atividades propostas, de acordo com indicação do cronograma. Tendo o membro não entregue determinada atividade no prazo ou com a qualidade requerida, verifica-se com a equipe a necessidade de transferir a responsabilidade ou estender os prazos de entrega. O descumprimento da política de critérios mínimos para membro pode culminar na sua expulsão da organização.

O controle de resultado da área é uma atividade com frequência mensal. Cada área apresenta as atividades realizadas e não realizadas para o comitê em reunião geral com base no seu plano operacional, que pode ser visualizado no anexo 1. A realização deste controle ocorre com suporte do acompanhamento de atividade dos membros e com os objetivos do planejamento estratégico, todavia, seu foco objetiva não somente apontar os resultados como também indicar as ações que estão sendo tomadas para suprir eventuais descumprimentos do plano operacional e alcance das metas.

O controle de performance do comitê local é uma exigência do escritório nacional e corresponde ao acompanhamento do desempenho das metas estabelecidas, confrontando-as com o que foi realizado. Este controle ocorre trimestralmente, sendo divulgado internamente em reunião geral e enviado para o comitê nacional que compila os dados dos comitês locais. Os dados da performance referem-se às metas estabelecidas. Segundo Bethlem (2004), a organização deverá acompanhar os resultados destas metas periodicamente, o que permitirá formar juízo sobre o sucesso ou insucesso das estratégias adotadas. A compilação do resultado das metas permite ranquear as organizações. Conforme visualizado na figura 10.

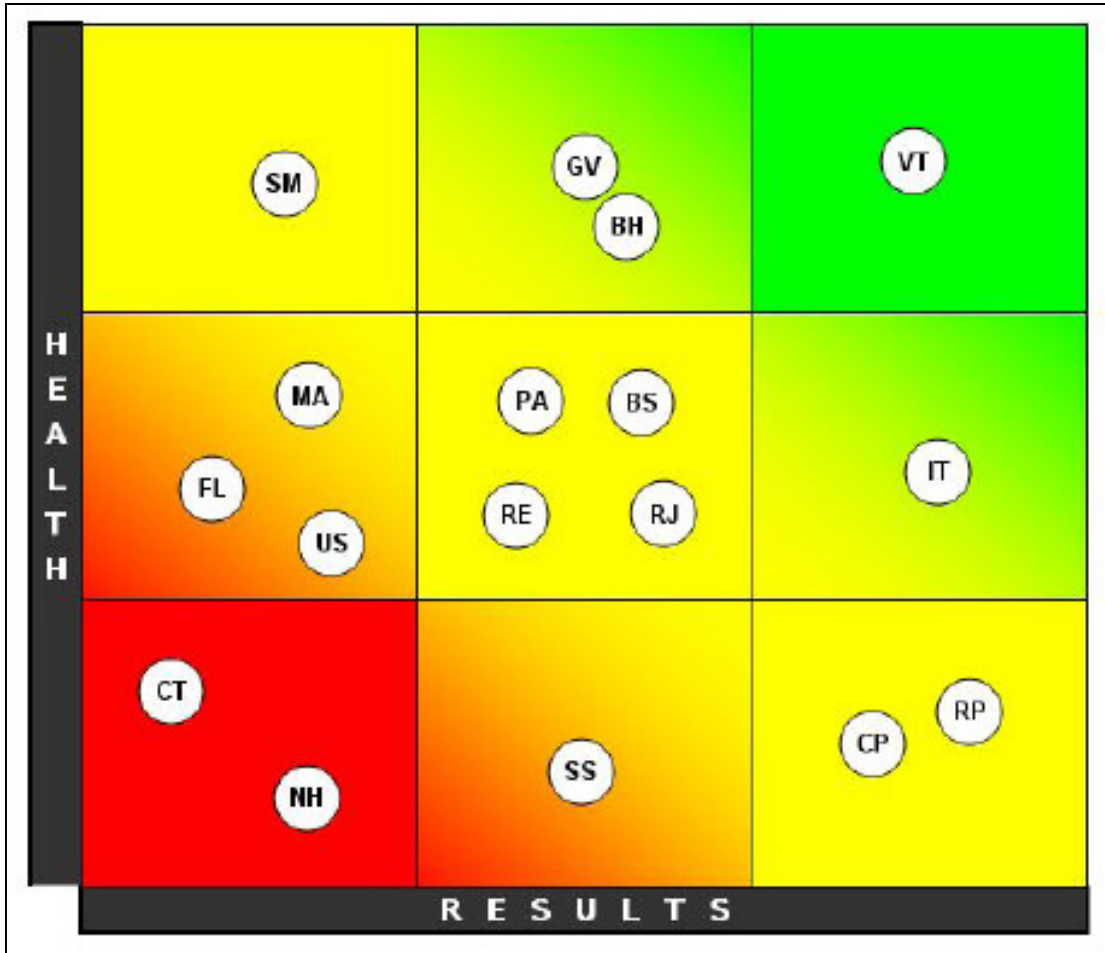


Figura 10 – Clusters e Ranking de desempenho nacional
 Fonte: AIESEC Internacional (2009)

O resultado é inserido em uma matriz que considera a saúde dos processos e os resultados obtidos pelo comitê. Este instrumento de controle da performance é fornecido pelo escritório nacional da AIESEC e recebe o nome de SONA, *State Of the National Association*, que em português significa “Estado da Associação Nacional”.

Dentro da matriz são inseridos os comitês locais do país, representados por círculos brancos com suas respectivas siglas. Neste caso, o comitê local de Florianópolis, representado pela sigla “FL”, aparece no quadrante médio de saúde, e no inferior para os resultados. Isto indica que a organização, por mais que esteja com saúde de processos razoavelmente bem, não está conseguindo atingir os resultados esperados.

Uma vez compreendido como ocorrem as etapas que compõem o planejamento estratégico da organização em estudo, o trabalho passará a abordar estas etapas de maneira sistêmica e interligada por meio da apresentação do fluxo deste processo.

4.3 Fluxo do Processo de Planejamento

Em se tratando do processo de planejamento estratégico da AIESEC Florianópolis, é possível relatar que ele existe formalmente e é executado periodicamente. Para compreender sua elaboração é necessário assimilar o ciclo de gestão da organização. Uma vez que o seu corpo executivo possui mandato de um ano, iniciando-se sempre em janeiro, o calendário do planejamento estratégico objetiva preservar a continuidade das atividades da organização, independente da troca de mandato da sua cúpula diretiva.

Para que isto ocorra, o processo de elaboração do planejamento estratégico ocorre duas vezes ao ano. O processo de *plan*, que ocorre em julho, possibilita a organização, em âmbito estratégico, definir objetivos e metas a serem almejados ao longo dos doze meses subsequentes, ou seja, de julho até junho do próximo ano. Contudo, ao ser convertido para o âmbito operacional, ele contemplará ações para os próximos seis meses, ou seja, para o período de *plan*.

A etapa de *re-plan*, diferencia-se do *plan*, uma vez que não resulta na definição de objetivos e metas – realizada na etapa anterior. O *re-plan* objetiva realizar uma profunda análise sobre a evolução das atividades desde a execução do *plan* apontando a necessidade de alterar os focos estratégicos, caso necessário. Como resultado deste processo, tem-se o plano operacional das áreas da organização para o período, ou seja, os seis meses seguintes, até o próximo *plan*.

A compreensão dos ciclos de planejamento e de mandato da cúpula executiva permite verificar que ele é, inicialmente, realizado por uma equipe que já está no comando da organização por determinado tempo. Também se observa que os objetivos traçados por estes diretores afetarão não somente seus mandatos, mas o mandato da gestão subsequente, que os herdará.

Esta estrutura vai de encontro à recomendação de Oliveira (2008), que sugere a realização do planejamento estratégico no início da gestão para que seja efetivo. Sobre esta discordância, haja vista a falta de experiência em gestão por parte dos diretos da organização, a estrutura atual permite uma troca de gestão menos turbulenta, reduzindo o risco da perda de conhecimento e de alteração radical do seu rumo, causada por gestores despreparados.

De acordo com o presidente da organização, de uma perspectiva ampla, o processo de planejamento estratégico da AIESEC Florianópolis pode ser segmentado nos macro-processos de pré-planejamento, planejamento, elaboração do plano operacional, re-planejamento e

controle do planejamento. Cada um destes macro-processos se subdivide em outros, conforme mostra o a figura 11.

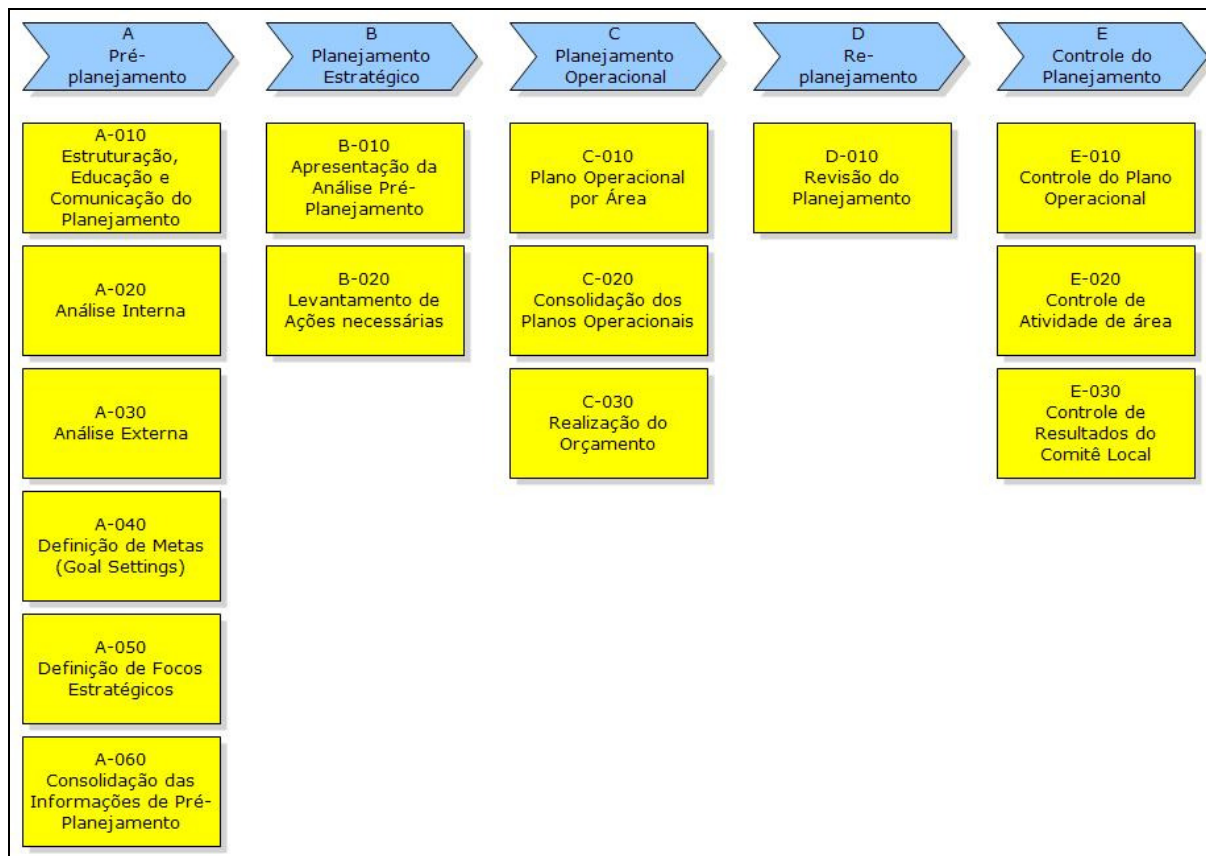


Figura 11 – Macro-processos e processo do planejamento estratégico da AIESEC Florianópolis
Fonte: Elaborado pelo autor

Os macro-processos ocorrem de maneira sequencial exceto pelo Controle do Planejamento, que está presente ao longo do processo e não somente ao final. Na seqüência desta análise, os processos estão descritos com maior detalhamento.

4.3.1 Pré-planejamento

O processo de planejamento estratégico na organização em estudo inicia-se com a fase de pré-planejamento. Este processo consiste em estruturar o planejamento, realizar análise interna e externa, definir objetivos e convertê-los em metas, definir os focos estratégicos e preparar este conteúdo para a elaboração das ações que o comitê realizará no período, ou seja, nos próximos seis meses.

Compete a etapa de estruturação do processo, definir a lógica a ser aplicada para o desenvolvimento das atividades. Dentre os dois conceitos apresentados por Oliveira (2008), observa-se que o comitê local opta por definir sua situação no momento para em seguida determinar onde pode chegar. Esta decisão impacta na seqüência como as atividades são executadas, considera que a análise do ambiente deve preceder a definição de objetivos e metas.

De maneira geral esta fase consiste em realizar seminários e reuniões de aprendizagem, sobre conteúdo e de metodologia com aqueles que estarão ativamente engajados com os processos (BETHLEM, 2004).

Este momento do planejamento é realizado pelo *working group*, uma equipe composta pelos oito membros do corpo executivo e outros oito membros que, por meio de candidatura, são selecionados para estas atividades. De acordo com o presidente da organização, muitos membros demonstram interesse em participar deste comitê, contudo aqueles com mais vivência de AIESEC levam vantagem, pois tendem a estar mais alinhados com princípios da organização.

O principal objetivo desta equipe é realizar uma etapa de discussão aprofundada sobre vários tópicos que impactam o desempenho da organização obtendo como resultado uma proposta de objetivos, metas e focos estratégicos.

Este macro-processo inicia com o processo de estruturação, educação e comunicação do planejamento estratégico, seu fluxo pode ser observado no apêndice A. O comitê executivo define a estrutura do planejamento, ou seja, como ele ocorrerá, recursos necessários e objetivos desejados, em seguida estabelecerá um cronograma das atividades.

De acordo com Bethlem (2004), é importante que neste momento os participantes de todas as etapas estejam engajados e a organização esteja alinhada em relação aos conceitos e metodologias. Estas atividades contemplam a formação e preparação do *working group* (comitê de planejamento) e a criação de materiais de capacitação para o comitê local.

No que trata da formação do *working group*, primeiramente ocorre o processo seletivo no qual membros são escolhidos para compor o comitê. Uma vez selecionados, estes membros passam por uma etapa de capacitação onde são introduzidos às suas responsabilidades, bem como lhes será fornecido treinamento para realizar as atividades.

O comitê executivo, liderado pelos diretores de gestão de talentos e marketing, desenvolve o plano de comunicação e conscientização. Esta atividade é muito importante porque impacta no nível de comprometimento em relação ao planejamento. Ela consiste em transmitir informações relevantes sobre o papel do membro, processo de planejamento e seu impacto na organização. Estas sessões ocorrem nas reuniões gerais semanais que antecedem a realização do planejamento.

Após ter realizado a estruturação, educação e comunicação do planejamento o *working group* inicia suas atividades com a análise interna, visualizada no apêndice B. Este processo consiste em dois estudos, um quantitativo e outro qualitativo.

A análise quantitativa utiliza-se dos relatórios de desempenho da organização e os FCS do *The AIESEC 2010 Scorecard* para avaliar o desempenho do comitê local. Como resultado deste processo, um documento de análise da performance do comitê local é gerado. A outra análise, segundo o presidente do comitê local, é realizada de maneira empírica e não estruturada. Consiste em verificar a situação dos processos, clima e cultura organizacional. Também desta análise é gerado um documento indicando os pontos críticos da organização.

O processo de análise externa ocorre de maneira pulverizada, ou seja, os tópicos a serem pesquisados são divididos entre os membros do *working group*, sendo que o responsável por cada tópico é o diretor da área que se relaciona com ele. As atividades deste processo não são dependentes entre si e ocorrem simultaneamente. Esta divisão, e o fluxo seguido para cada tópico podem ser observados no apêndice C.

As análises do mercado de estudantes e mercado de empresas de Florianópolis seguem processos similares onde são extraídos dados de fontes específicas, ocorre análise, identificam-se oportunidades em ambos os mercados, e, por fim, é gerado um relatório apontando as oportunidades detectadas nestes mercados.

No caso da análise do contexto de intercambio da rede AIESEC, a coleta de dados ocorre na intranet da organização, que dispõe de ferramentas estatísticas para realizar análises. O resultado destas análises é um relatório que aponta a situação da rede de intercâmbios.

Tendo coletado e analisado dados internos e externos, o *working group*, em conjunto, parte para o processo de definição de metas, no qual rotulam de *goal setting*. O fluxo deste processo pode ser visualizado no apêndice D.

No processo de definição de metas o *working group* irá estabelecê-las para o próximo exercício (doze meses) da organização. O processo inicia-se com a apresentação dos resultados da análise externa. Em seguida, por meio de discussão definem-se ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta.

Em um segundo momento apresenta-se os resultados da análise interna, seguidos por uma discussão para apontar os pontos críticos da organização. As metas são estabelecidas correlacionando-as com os FCS e em seguida é gerado um documento, formalizando estas metas. Tendo as metas definidas, o *working group* passa para o processo de definição dos focos estratégicos. O fluxo deste processo pode ser visualizado no apêndice E.

Com base nos documentos gerados nos processos anteriores, o *working group* realiza o confronto dos pontos críticos identificados com as metas estabelecidas para os FCS. Após discussão sobre as estratégias para alcançar objetivos, o comitê define três focos, denominados de focos estratégicos. Esta decisão e suas justificativas são registradas em um documento.

O último processo de pré-planejamento consiste em consolidar as informações dos processos anteriores para apresentá-los ao comitê local com intuito de validação e elaboração dos planos operacionais. Também nesta etapa o comitê executivo define como deve ocorrer o planejamento, ou seja, como são apresentados os resultados e divididos os grupos de trabalho, quem deve facilitar as atividades, entre outras decisões. O fluxo deste processo de consolidação está descrito no apêndice F.

Uma vez concluído, o macro-processo de pré-planejamento fornece como principais resultados as análises interna e externa, objetivos e metas, além de focos estratégicos do comitê local. A próxima fase consiste em realizar o planejamento e utiliza estes resultados como embasamento.

4.3.2 Planejamento

O macro-processo de planejamento inicia-se em um evento que ocorre em um determinado fim de semana e conta com a participação de todos os membros do comitê local. O objetivo deste processo é validar as decisões tomadas no macro-processo de pré planejamento pelo *working group* e realizar sessões de *brainstorming* para definir ações a serem realizadas pelas áreas da organização, a fim de: cumprir as metas, alcançar os objetivos e suprir os focos estratégicos. Este macro-processo é dividido em dois processos: apresentação da análise de pré-planejamento e levantamento de ações necessárias.

O processo de apresentação da análise pré-planejamento, demonstrada por meio de um fluxo no apêndice G, consiste em uma apresentação do *working group* sobre os resultados do seu trabalho. Neste momento são explicadas as metas definidas, fundamentando as decisões. Também são apresentados os focos estratégicos selecionados durante o macro-processo de pré-planejamento. O comitê local tem a oportunidade de questionar e discutir estes pontos, inclusive alterá-los, caso considere pertinente. Ao final da discussão ocorre a validação desta proposta. Tendo aprovado as diretrizes locais, inicia-se o processo de levantamento de ações necessárias, que conta com a participação de todos os membros do comitê local. Este fluxo pode ser visto no apêndice H.

Os membros são divididos em grupos – independente do seu papel ou hierarquia – que correspondem às áreas da organização, neste caso cada grupo possui um facilitador, o diretor da área. Por meio de *brainstorming*, os membros em cada grupo propõem ações para alcançar as metas dos FCS. Os membros circulam, de maneira coordenada, entre os grupos, podendo contribuir com proposições para diversas áreas.

Em um segundo momento, os mesmos grupos passam a propor ações que a área pode realizar para suprir os focos estratégicos definidos para o comitê local. Da mesma maneira, os membros realizam rodízio entre grupos. Ao final da sessão, cada diretor terá uma lista de ações e idéias propostas por membros de como a área pode contribuir com as metas da organização e auxiliar a alcançar os focos estratégicos.

Com esta lista em mãos, cabe ao diretor de cada área tabular e consolidar os dados. Em seguida, os resultados são levados para a área, onde em uma reunião é discutida a viabilidade de executar as ações propostas. Após realizar um crivo crítico, a área define as ações a serem realizadas e formaliza esta decisão em um documento que é publicado na intranet da organização para ser comentado em fórum de discussão.

Cabe ao diretor da área coletar todos os comentários sobre as ações da sua área e consolidar o documento. Uma vez finalizado este processo, os diretores iniciam o macro-processo de desenvolvimento do plano operacional.

4.3.3 Planejamento operacional

A macro-etapa de planejamento operacional contempla a elaboração do plano de ação das áreas da organização, inclui três processos: elaboração do plano operacional por área, consolidação dos planos operacionais e realização do orçamento.

O primeiro processo, descrito no apêndice I, se refere à elaboração do plano operacional de cada área da organização. Este processo é realizado em grande parte pelos diretores que, em posse das ações definidas e atividades rotineiras das áreas, consolidam um cronograma de ações e atividades.

Uma vez realizado este cronograma, cabe a cada diretor criar as *job functions*, ou seja, grupo de atividades e ações que irão compor os cargos das áreas. Estas *job functions* são distribuídas entre membros por meio de acordo. Com base nessas atividades individuais é possível mensurar o desempenho do membro. Tendo todas as áreas concluído o processo de consolidação e alocação de membros para suas atividades e ações, o presidente do comitê local inicia o processo de consolidação dos planos operacionais, seu fluxo pode ser visto no apêndice J.

Esta etapa consiste em analisar o plano operacional de cada área, buscar eventuais desalinhamentos com os focos estratégicos e metas da organização e conciliar atividades de áreas diferentes com objetivos similares, evitando duplicidade de esforço ou mesmo retrabalho. Qualquer ponto detectado retornará ao diretor da área por meio de recomendação. Uma vez concluído este processo, será possível realizar o orçamento para o período.

O processo de realização do orçamento, descrito no fluxo representado no apêndice L, é realizado pelo presidente do comitê local e seu diretor financeiro. Contempla identificar nos planos operacionais as ações e atividades geradoras de receita e despesa, estimar valor monetário para estas ações, e, por fim, estabelece cenários que definem a possibilidade ou não de executar determinada ação ou atividade. Uma vez realizado, o orçamento é apresentado ao corpo diretivo para ajustes e validação.

Tendo concluído o processo de planejamento operacional, a organização inicia as atividades e ações para alcançar seus objetivos durante o período. O cronograma de atividades contempla seis meses subsequentes ao processo de planejamento, enquanto as metas são estabelecidas para o prazo de um ano. Na metade do período ocorre o macro-processo de re-planejamento onde são definidas novas ações e, caso necessário, focos estratégicos para alcançar os objetivos e metas.

4.3.4 Re-planejamento

O re-planejamento é, sobre tudo, uma etapa de verificação dos resultados obtidos. Esta etapa do planejamento ocorre no início do ano letivo, ou seja, no início do mandato de uma gestão, porém na metade do período definido para o alcance das metas do comitê local. O novo corpo executivo com suporte dos membros do *working group*, revisa o planejamento e realizações do comitê até o momento e pode alterar focos estratégicos para garantir o alcance das metas no final do período.

O macro-processo de re-planejamento é muito similar ao de planejamento, descrito anteriormente. Uma vez que este processo reflete os fluxos, já descritos, nesta etapa são abordados aqueles que se diferenciam do processo anteriormente apresentados.

O macro-processo de re-planejamento inicia com o pré-planejamento. Nesta fase são realizadas as etapas de estruturação, educação e comunicação do planejamento, análises interna e externa. Não ocorrem as etapas de definição de metas (*goal settings*), mas sim, de definição de focos estratégicos, no qual se verifica a necessidade de alterá-los. Por fim, realiza-se consolidação das informações de pré-planejamento.

O processo de revisão do planejamento, exclusivo deste macro-processo, visualizado no fluxo do apêndice M, objetiva por meio de uma análise crítica, verificar o desempenho da organização em relação ao alcance das metas estabelecidas e dos focos estratégicos.

O processo para definir novos focos estratégicos, descrito no apêndice N, considera a realização de análise de performance da organização para definir os pontos críticos que mais impactam o alcance das metas. Tendo realizado esta análise é possível definir os novos focos estratégicos e formalizar a alteração, embasando as decisões tomadas. Uma vez feita a análise e alterados (ou não) os focos estratégicos, o *working group* consolida estas informações que servem de suporte na etapa de levantamento de ações necessárias.

No que tange ao processo de planejamento no macro-processo de re-planejamento, ocorre da mesma maneira como descrito anteriormente no macro-processo de planejamento, sendo que como resultado desta etapa, cada diretor tem uma lista de idéias e ações que sua área pode realizar no próximo período para alcançar as metas.

Em relação ao planejamento operacional, no re-planejamento ocorrem de maneira similar ao descrito anteriormente. Como resultado desta etapa, membros, áreas e comitê têm definidas suas atividades para o próximo período a fim de alcançar as metas estabelecidas.

No momento que se inicia a execução, seja após planejamento ou re-planejamento, também começa o controle das atividades. O processo de controle não serve somente de estímulo para a realização das atividades, pois é um importante processo para obter dados da organização no que trata do alcance de metas e desenvolvimento dos membros.

4.3.5 Controle do planejamento

O controle do planejamento estratégico, importante fonte de dados para a organização, ocorre em algumas alçadas e de maneira estruturada. Inicialmente existe o controle do plano operacional, desenhado no fluxo do apêndice O. Este controle ocorre dentro das áreas funcionais. O acompanhamento ocorre semanalmente na reunião de área onde são descritas as atividades e ações executadas e não executadas. Com base nos resultados do membro, verifica-se a necessidade de redefinir prazos ou realocar a atividade ou ação para outro membro. Ao final de cada reunião, o diretor da área atualiza seu controle do plano operacional.

O controle do plano operacional relaciona-se diretamente com o controle de atividades da área, uma vez que é o resultado da consolidação mensal dos planos operacionais. Cabe ao diretor de cada área realizar esta consolidação apontando as atividades. Mensalmente na reunião geral, onde todo comitê está presente, ocorre a apresentação do balanço de todas as áreas. O fluxo deste processo está descrito no apêndice P.

O controle mais amplo que existe no comitê local da AIESEC em Florianópolis é o de apuração dos resultados. Este controle é realizado e entregue trimestralmente para a AIESEC no Brasil, que o realiza com todos os comitês locais. Por meio dele o escritório nacional monitora o desempenho em relação: ao alcance de metas, pelo relatório de performance; e a perspectiva de resultados, pelo relatório de saúde.

A elaboração deste controle ocorre conforme descrição do fluxo no apêndice Q. O presidente do comitê local consolida dados dos relatórios de área, verifica inconsistências ou discrepâncias em relação ao planejado e endereça estas inconsistências. Uma vez coletados, os dados são inseridos no relatório SONA (*State Of the National Association*) e enviados em datas previamente estabelecidas para a AIESEC Brasil.

O macro-processo de controle, ao passo que encerra o processo de planejamento estratégico, também é responsável por iniciá-lo novamente, uma vez que muitas das informações utilizadas no macro-processo de pré-planejamento são oriundas dos processos de controle. A descrição do fluxo do processo não permite visualizar o tempo de duração de cada etapa do processo. Contudo, de acordo com o presidente do comitê local, o processo de planejamento, seja ele *plan* ou *re-plan* dura aproximadamente um mês.

Como pôde ser percebido no decorrer da análise, o processo de planejamento é algo complexo e que impacta no comitê local de diversas formas. Neste estudo foi possível visualizar o planejamento nas suas três esferas: estratégico, tático e operacional; além de perceber como eles estão interligados na organização.

De acordo com Oliveira (2008), o planejamento estratégico isoladamente é insuficiente, isto porque, como objetiva o longo prazo, não esclarece as ações imediatas que o operacionalizem. Esta percepção torna-se evidente ao observar que as diretrizes estratégicas gerais, oriundas do escritório global da organização, são em sua maioria pouco tangíveis e de longo prazo.

Cabe ao escritório local traduzi-las em metas e focos estratégicos. Para tanto, é necessário realizar a análise do ambiente e definir o posicionamento estratégico. Esta etapa de planejamento confunde-se entre estratégico e tático, uma vez que contempla a transformação das diretrizes globais da organização e de contexto local para determinar as estratégias funcionais e transformá-las em ações.

O planejamento tático, segundo Oliveira (2008), trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas, oriundos do planejamento estratégico. Sua principal finalidade é a alocação eficiente de recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados.

A última etapa do processo é operacionalização das estratégias. Esta etapa ocorre de maneira participativa no comitê local, sendo consolidada pelas áreas, chegando ao nível de detalhamento de atividades a serem executadas pelos membros.

Por fim, existe o controle de todo o processo. Esta etapa objetiva monitorar a aplicação da estratégia na prática, medida pelos resultados da organização, neste caso, precisamente

pelos KPI. Também é escopo da etapa de controle, o levantamento de dados para análise gerencial. Este levantamento permite a compreensão do contexto interno da organização, possibilitando ao gestor uma tomada de decisão mais estável, seja antes, durante ou após o planejamento estratégico.

Logo, observa-se que este processo possui: como entradas, as diretrizes estratégicas globais e a contextualização do ambiente organizacional; e como saída, o plano operacional das áreas e o cronograma de atividade dos membros, para alcançar os objetivos locais e, conseqüentemente, os globais, alimentando um fluxo que é contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso descreve o processo de planejamento estratégico na organização estudantil AIESEC em seu comitê local na cidade de Florianópolis. Este estudo foi desenvolvido seguindo o objetivo geral que determina analisar o processo de planejamento estratégico no período correspondente ao primeiro semestre de 2009. A partir desse, destaca-se que os objetivos específicos foram atingidos, permitindo realizar as seguintes considerações e observações.

A pesquisa foi apoiada nas idéias de vários autores, que a complementaram para ampliar o conhecimento acerca do tema proposto, buscando atingir os objetivos específicos e responder o problema da pesquisa. A discussão do modelo de planejamento estratégico baseia-se, principalmente, nos pensamentos de Oliveira (2008) e Certo e Peter (1993), enquanto contempla as idéias de Porter (1991), Kaplan e Norton (1997), Fischmann e Almeida (1991), Costa (2002) entre outros, que também contribuem significativamente com a discussão acerca das etapas deste processo.

Inicialmente, com a contextualização do planejamento na organização, foi possível perceber como é impactado pelas diretrizes estratégicas estabelecidas em nível global. O conjunto de visão, missão e valores da organização, denominado de *AIESEC Way*, atua no planejamento estratégico de maneira indireta por meio da cultura organizacional, como pôde ser percebido no discurso de alguns membros.

Já a “Visão AIESEC 2010” e o *The AIESEC 2010 Scorecard* atuam diretamente neste processo em nível local, haja vista que um é a tradução da missão global em objetivos organizacionais de longo prazo, enquanto o segundo consiste em uma ferramenta de suporte na definição de estratégias locais e monitoramento de resultados.

O planejamento estratégico no comitê local da AIESEC ocorre em cinco macro-processos: pré-planejamento, planejamento estratégico, planejamento operacional, re-planejamento e controle do planejamento. Cada um é realizado através de atividades agrupadas em processos. Ao todo foram identificados dezesseis processos que representam a elaboração, implantação e controle do planejamento na organização.

Inicialmente, ocorre a elaboração do processo e seleção do *working group*, comitê responsável pela execução da etapa de pré-planejamento. Neste momento, através da divisão de tarefas realiza-se a análise do ambiente. Sobre esta etapa, no que se refere à análise externa, foi possível constatar o enfoque da organização em detectar oportunidades que

refletem impactos diretos nos seus resultados, principalmente no que se refere às empresas, estudantes e rede de intercâmbio da AIESEC. Por outro lado, ficou evidente que o objetivo da análise interna é estabelecer os pontos fracos, ou seja, as deficiências que impedem a organização de alcançar seus objetivos. Estes estão direcionados para os resultados e saúde da organização.

Adotando uma postura de crescimento, onde aproveita as oportunidades ao passo que inibe seus pontos fracos, o *working group* define as metas do comitê local com base no mapa estratégico da organização e na análise dos seus processos, clima e cultura organizacional. Neste momento ocorre a transformação dos direcionadores globais para metas locais, considerando o contexto ambiental da organização em Florianópolis. Assim, as metas são estabelecidas para os KPI, que representam o alcance dos FCS do mapa estratégico.

A etapa subsequente se refere à definição dos focos estratégicos, que representam carências da organização a serem supridas por meio do estabelecimento de estratégias funcionais. Considerando os três níveis de estratégia, definidos por Hunger e Wheelen (2002), detectou-se um ponto de atenção em relação às estratégias de negócio. Uma vez que não são estabelecidas em um processo estruturado, sua ausência resulta em um potencial desalinhamento no momento da definição de ações do plano operacional. Isto porque este nível de estratégia deve ser o direcionador na escolha de ações que permitam o alcance de objetivos.

Em se tratando de elaboração de ações para o plano operacional, esta etapa contempla a participação de todo o comitê local. Ao passo que enriquece a discussão, permite que ocorra o alinhamento dos membros em relação aos objetivos organizacionais, fomenta o comprometimento e proporciona uma oportunidade de aprendizado.

Com base nas proposições dos membros, cabe aos sete diretores a responsabilidade operacionalizar o planejamento estratégico através da compilação destas ações. Como resultado desta etapa obtém-se o plano operacional das áreas, as *job functions*, que são o cronograma de atividades dos membros, também nesta etapa ocorre a elaboração do orçamento.

Dado a dinâmica do ciclo de gestão da organização e sua sincronização com o processo de planejamento, seis meses após sua realização ocorre uma etapa de replanejamento. Neste momento os membros que iniciam uma nova gestão irão revisar o planejamento e verificar a necessidade de redefinir focos estratégicos para alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento. Cumprida esta etapa, a operacionalização ocorre de maneira similar ao que foi comentado anteriormente

Em se tratando de controle do planejamento, ele ocorre em três níveis. No nível operacional, contempla o acompanhamento do cronograma de atividades dos membros, sendo realizado pelos diretores da organização diretamente nas suas áreas funcionais. No nível tático, o controle ocorre pelo monitoramento dos planos operacionais da área, e cabe ao presidente da organização realizar sua análise, porém todos os diretores reportam o desempenho da sua área mensalmente ao comitê. No âmbito de comitê local, o controle ocorre por meio do monitoramento dos resultados em relação aos KPI do mapa estratégico. Trimestralmente o comitê local reporta seus resultados ao escritório nacional.

No que trata da participação dos membros no decorrer do processo, detectou-se dois tipos de interação. Primeiramente, através do *working group*, um grupo selecionado de membros pode participar de maneira ativa na etapa de pré-planejamento, auxiliando no levantamento de dados e decisões relevantes para o processo. Por outro lado, na etapa de levantamento de ações necessárias, todos os integrantes do comitê local são convidados a participar. Neste momento, de maneira reativa, membros podem interagir e contribuir com a definição do plano operacional.

O processo de planejamento estratégico mapeado na organização em estudo contempla, em grande parte, o modelo proposto por Oliveira (2008). Foi possível evidenciar que determinadas etapas encontram-se em um estágio de maturidade maior, são realizadas de maneira estruturada, tendo processos e responsáveis definidos, como é o caso da análise interna ou da elaboração do plano operacional. Por outro lado, algumas etapas permanecem incipientes e indefinidas, como é o caso da definição das estratégias de negócio.

Todavia, de maneira geral, pode-se dizer que o processo de planejamento estratégico do comitê local atende a necessidade de fornecer uma análise realística do contexto em que se situa a organização, concordando com a proposição de Kotler (2001), além de permitir o desenvolvimento de planos para o futuro, conforme sugere Mintzberg (1994).

Cabe ressaltar que a execução deste processo, neste tipo de organização, revela em uma oportunidade de aprendizado prático. O conhecimento, tanto dos benefícios quanto das dificuldades de realizá-lo, incorporam a bagagem conceitual destes jovens que passam a compreender a necessidade do planejamento no ambiente corporativo. Neste caso, a execução do planejamento possui um impacto de alta relevância, de longo prazo e não mensurável, que vai além dos benefícios diretos almejados pela AIESEC, mas condiz com os objetivos sociais desta organização, de formar futuros líderes com potencial de impactar positivamente na sociedade.

5.1 Recomendações

Considerando os resultados da pesquisa, observa-se a necessidade de amadurecimento e formalização de algumas etapas do processo de planejamento estratégico. Primeiramente, é fundamental que se estabeleça um momento de definição das estratégias de negócio. Estas estratégias permitirão a construção de planos operacionais mais assertivos em relação ao alcance dos objetivos, já que se originam das estratégias gerais e dos objetivos estabelecidos.

As estratégias de negócio também visam fornecer suporte para a tomada de decisão em relação à condução da organização frente às ameaças e oportunidades do ambiente. Logo, a definição deste tipo de estratégia pode representar a possibilidade de otimização da interação entre organização e ambiente.

Para o seu correto estabelecimento, recomenda-se embasar-se nas proposições de autores, inclusive os que fundamentam esta pesquisa, para determinar a estrutura, ferramentas e recursos necessários nesta etapa. Considerando o processo atual de definição de ações para o plano operacional, será necessário incluir neste processo, uma atividade de formalização e comunicação desta estratégia de negócio.

Também neste sentido, é pertinente verificar a necessidade de traduzir diretrizes globais para o ambiente local. Na prática, isto representa contemplar a possibilidade de elaborar visão, missão e valores próprios do comitê local, porém que espelhem àqueles definidos em nível internacional. Cabe também, dentro desta perspectiva, a discussão sobre a viabilidade de estabelecer estratégias gerais para o nível local, uma vez que no contexto atual, a existência desta diretriz ocorre somente em nível global. É pertinente destacar a importância do alinhamento entre diretrizes globais e locais, caso estas sejam implementadas.

Outra proposição de melhoria ao processo mapeado diz respeito à etapa de consolidação dos planos operacionais, que ocorre nos macro-processos de planejamento operacional e re-planejamento. Propõe-se a inclusão dos diretores como co-responsáveis do processo, que atualmente é realizado pelo presidente do comitê local.

A presença da cúpula diretiva no decorrer desta etapa proporcionará a sinergia entre áreas, uma vez que em muitas atividades, uma área depende de outra para entregar seus resultados. A possibilidade em enxergar a interdependência das áreas e a visão sistêmica das atividades, objetiva elevar o comprometimento com as atividades executadas de maneira compartilhada. A sinergia que esta recomendação proporciona poderá resultar em um aumento do nível de serviço entre áreas, com real possibilidade de economia em recursos e incremento da qualidade.

Por fim, uma vez mapeado e formalizado o processo de planejamento no comitê local, propõe-se a implementação de uma coordenadoria de processos, subordinada à área de gestão do conhecimento. Dado o dinamismo da organização, esta proposição objetiva instaurar uma visão estratégica sobre processos no comitê local.

As responsabilidades de uma coordenadoria de processos vão além de monitorá-los e documentá-los. Ele é responsável por viabilizar o aprimoramento contínuo, permitindo inovações no que se refere à interação de pessoas, ferramentas e estrutura. Logo, a visão sobre processos na organização é alterada e, conforme amadurece permite que os processos organizacionais agreguem mais valor para a organização.

Esta recomendação é pertinente ao passo que a rotatividade de membros é alta, seja em nível de gestão ou de área funcional. Portanto, a existência da figura de um gestor de processos, permite a formalização do conhecimento, o que facilita sua difusão e reduz a perda de conhecimento.

5.2 Sugestões de Trabalhos Futuros

Diante das considerações e das recomendações realizadas, sugere-se agora alguns estudos que podem contribuir para o desenvolvimento e amadurecimento do processo de planejamento estratégico da organização. De maneira objetiva, os estudos propostos envolvem os seguintes itens:

- a) processo de definição e alinhamento estratégico em nível nacional: verificar como ocorre o processo de definição e alinhamento estratégico da organização entre os comitês locais e o escritório nacional;
- b) cultura organizacional e estratégias: realizar estudo sobre os impactos da cultura organizacional no planejamento estratégico da organização; e
- c) mapeamento de processos funcionais: realizar o mapeamento de processos das áreas da organização com intuito de verificar oportunidades de melhoria.

Salienta-se que o objetivo da realização destes estudos visa evidenciar outros aspectos que podem contribuir com melhorias para a organização e, de certa forma, complementam o presente estudo.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1983.

AIIESEC INTERNACIONAL. **AIIESEC**. Disponível em: < <http://www.aiesec.org>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

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

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger Pierre; HAYES, Roger L. **Do Planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **A Nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEDINELLI, Talita. **Ong's têm peso maior que petróleo no PIB**. PNUD Brasil. Rio de Janeiro, 24 mar. 2006. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens/index.php?id01=1889&lay=cid>>. Acesso em: 30 maio 2009.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOFF, Rubem José. **Planejamento estratégico: um estudo em empresas e instituições do Distrito Federal**. 156f. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Editora Aquariana, 1998.

CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CASTRO, Cláudio de Moura **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

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

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, Raphael Camargo; SCARE Roberto Fava. *Balanced scorecard* na gestão de uma organização estudantil universitária: o estudo de caso AIESEC. In: **Anais do XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ESTRADA, Rolando J. S. **Seminário de mudança organizacional**: gestão da mudança e o alinhamento com o planejamento estratégico: fundamentos e técnicas. Santa Maria, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Nova Fronteira, 2004.

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

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. *O Balanced scorecard e o alinhamento organizacional*: um estudo de casos múltiplos. **Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**. Brasília, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 maio 2009.

IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert. E.; HITT, Michael. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **A Estratégia em ação**: *balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, John P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Francisco G.; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **The Rise and fall of strategic planning**: *reconceiving roles for planning, plans, planners*. Nova York: The Free Press, 1994.

_____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Antônio Marcos Vargas de; NUNES, Rogério da Silva; MORITZ, Gilberto de Oliveira. **As motivações dos executivos de organizações sociais nos processos de capacitação**

em gestão. **RCA – Revista Ciências da Administração**. Florianópolis, V. 9, n. 18, p. 149 - 168, mai/ago 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

PFLEGER, Viviany. F. **A Importância da implantação do *balanced scorecard* na AIESEC, sob a ótica dos gestores da AIESEC Florianópolis**. 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição = *on competition*: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas de análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PREVEDELLO, Mariana Rejane. **Planejamento estratégico em prestadora de serviço: um estudo de caso em uma empresa de refeições coletiva**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

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

ROJO, Claudio Antônio. **Diagnóstico ambiental: uma etapa do planejamento estratégico para instituições de ensino superior da iniciativa privada, o caso da Faculdade de Ciências Sociais Aplicada**. 94f. 2001. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Aldery Júnior; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, Alonzo J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Editora Pioneira Thompson Learning, 2003.

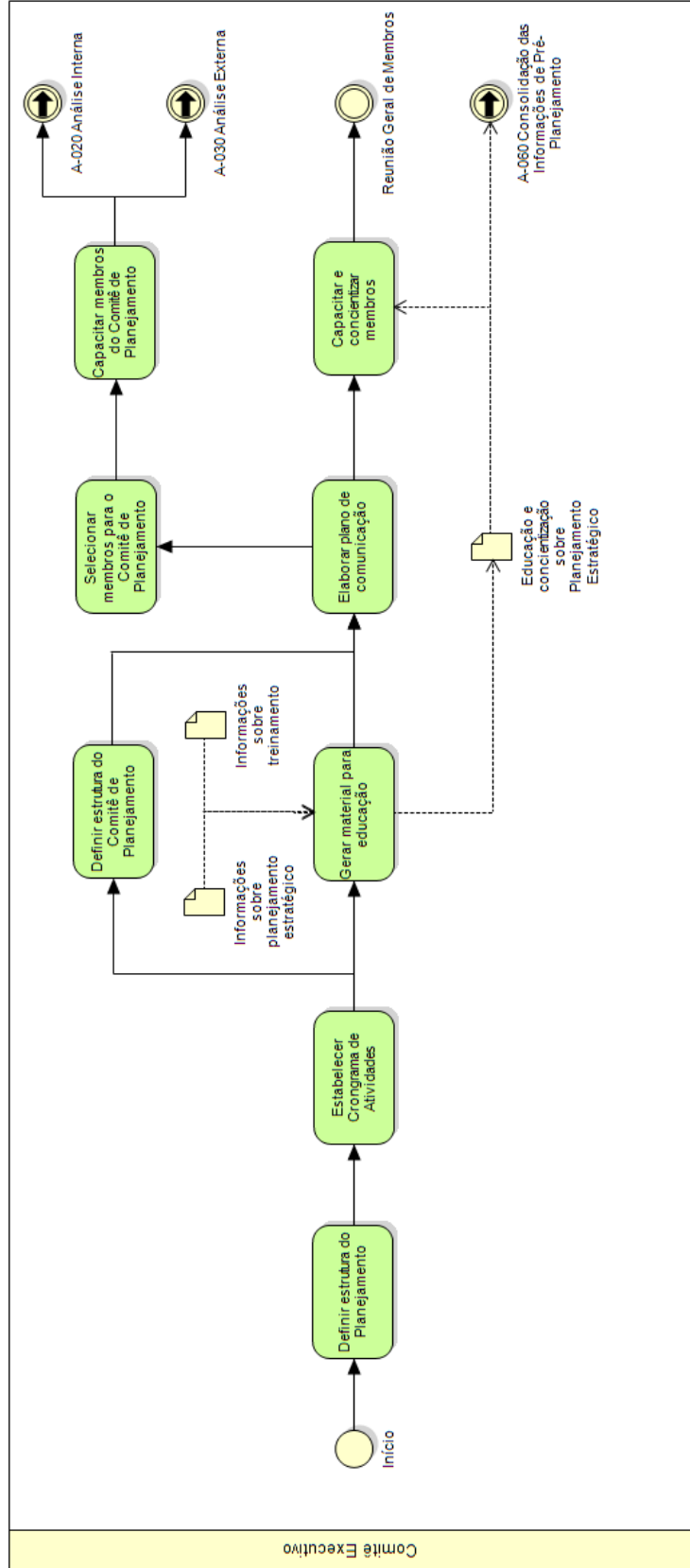
_____. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELLOS Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizio. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

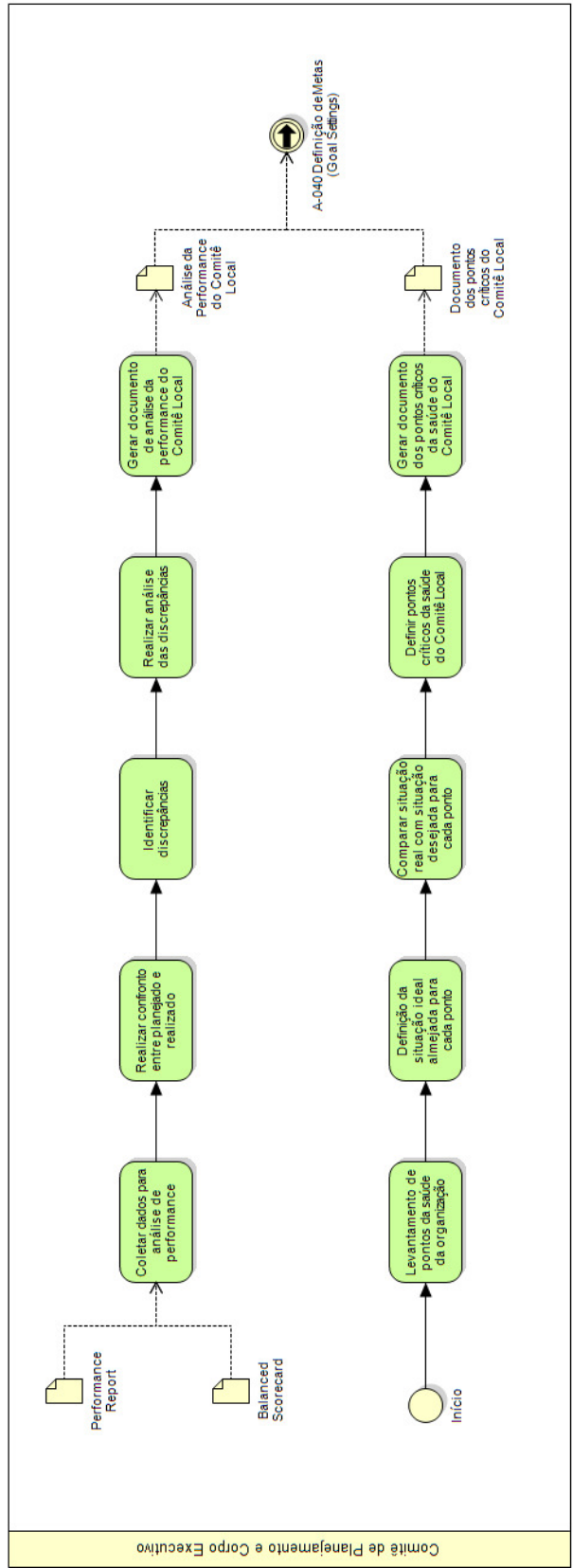
VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

APÊNDICES

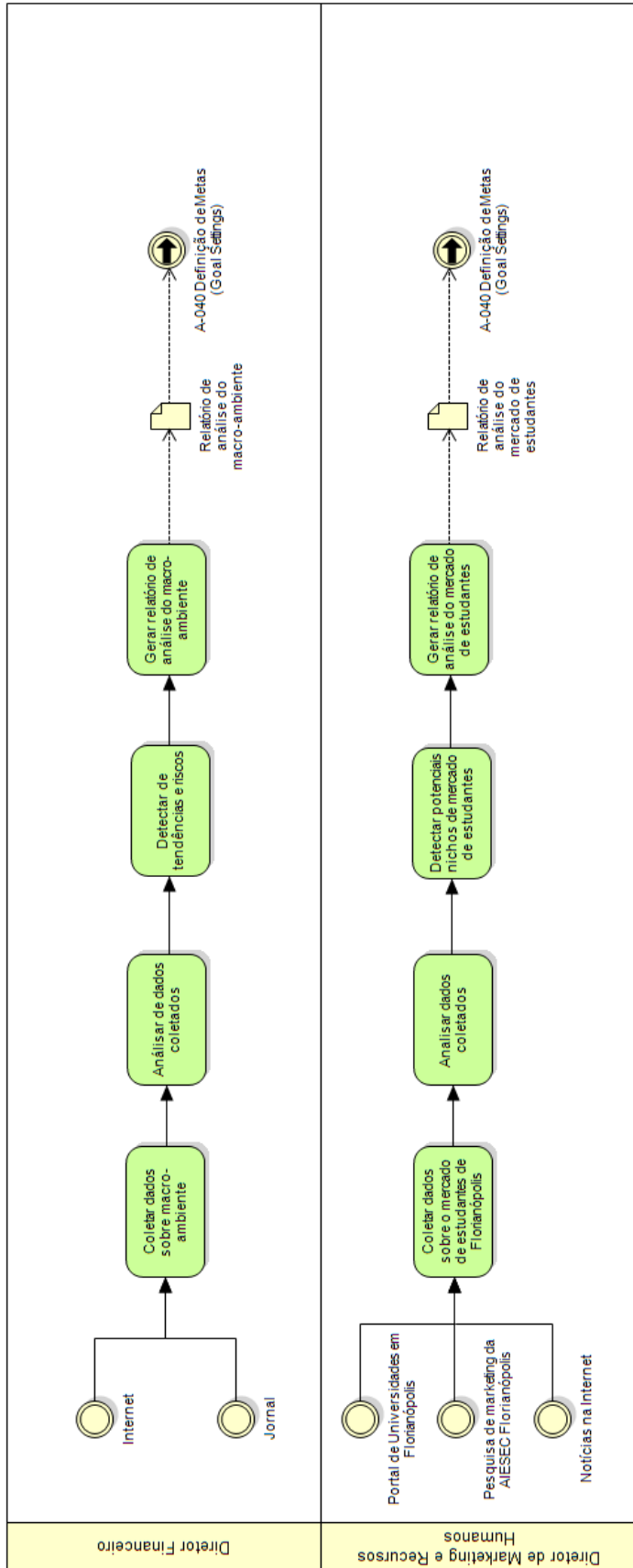
APÊNDICE A: Processo de estruturação, educação e comunicação do planejamento estratégico

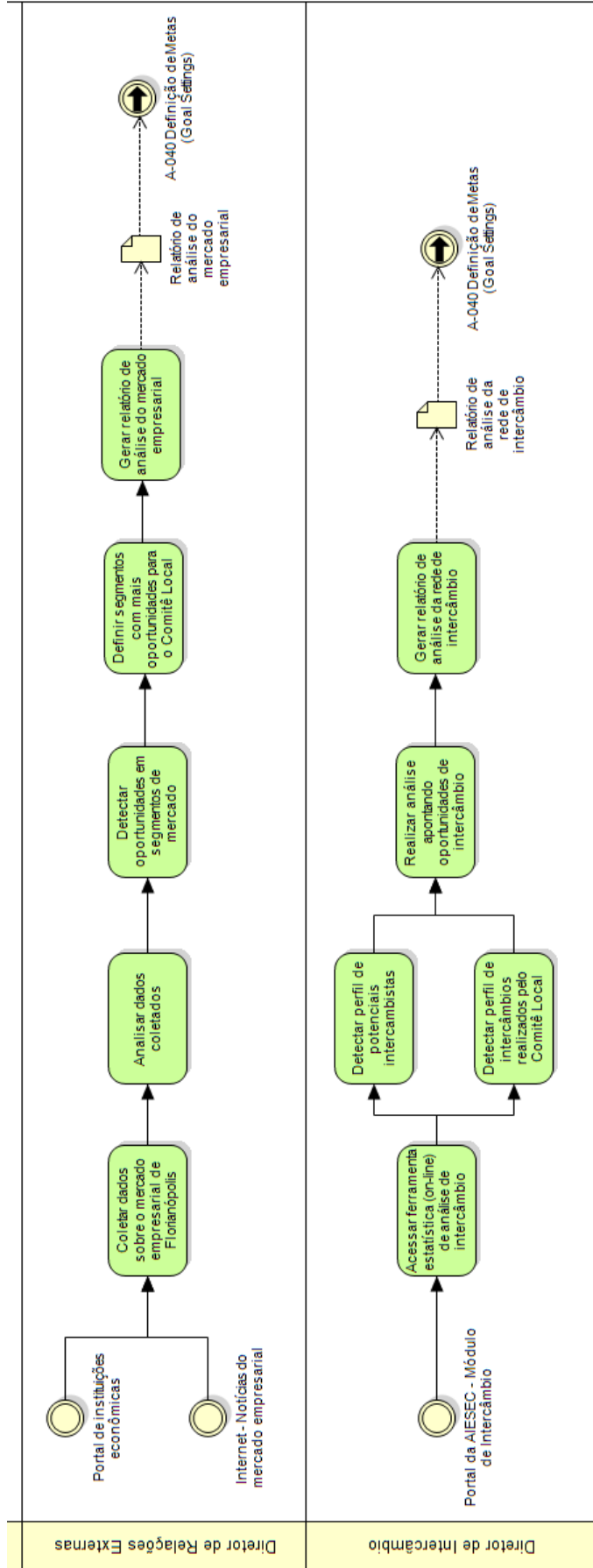


APÊNDICE B: Fluxo do processo de análise interna

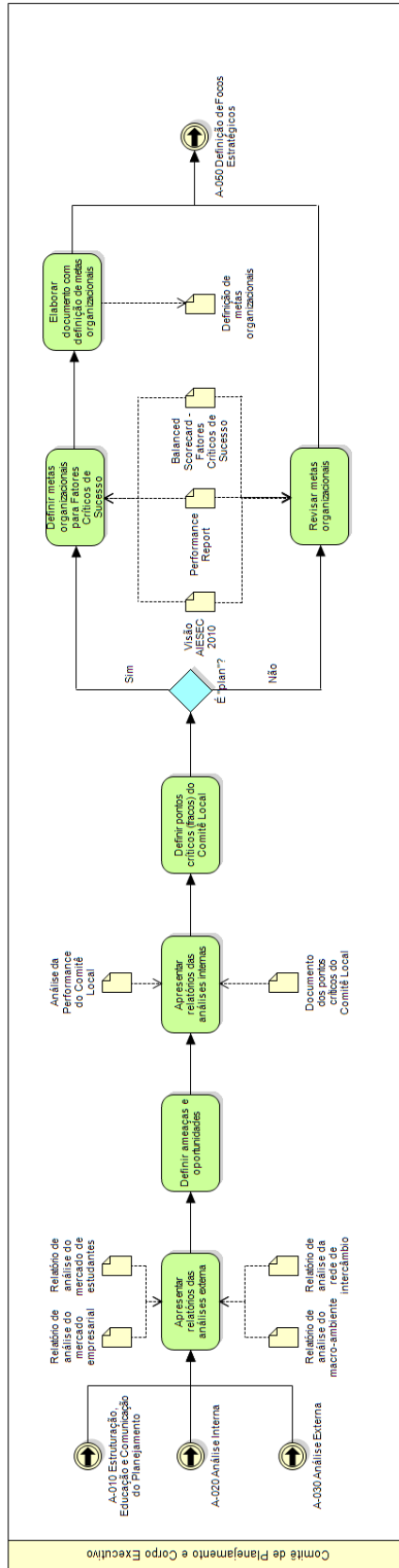


APÊNDICE C: Fluxo do processo de análise externa

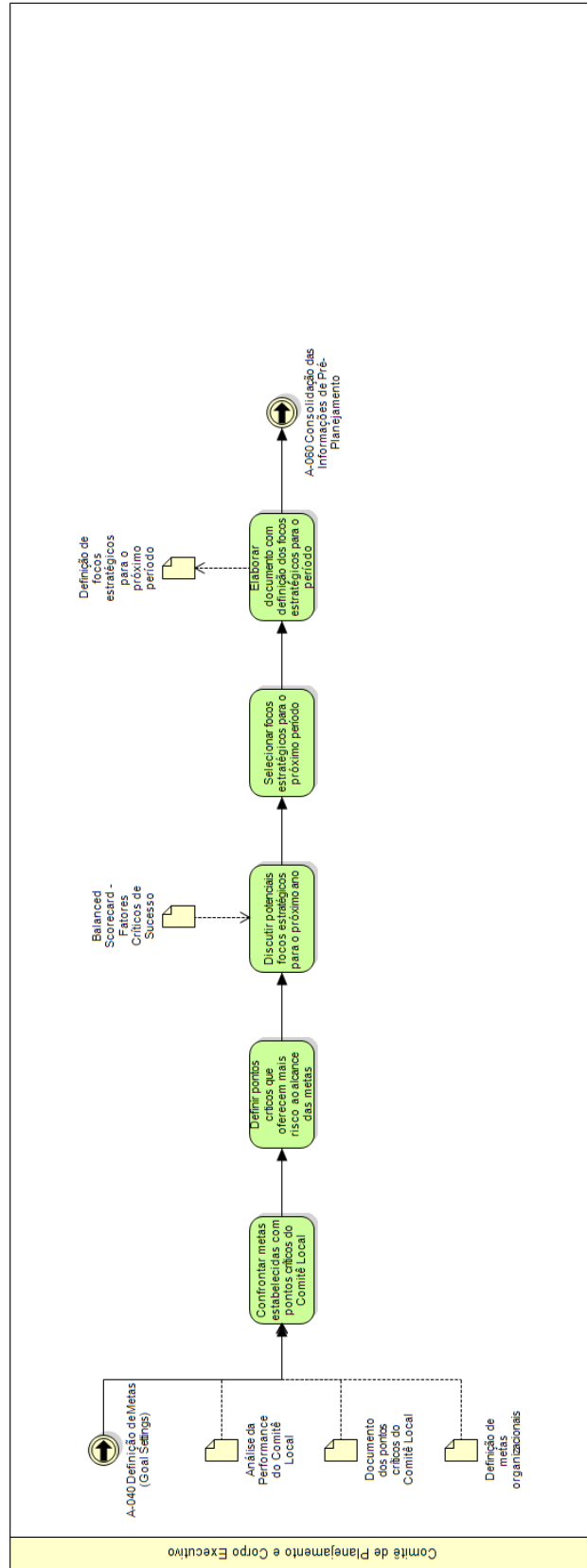




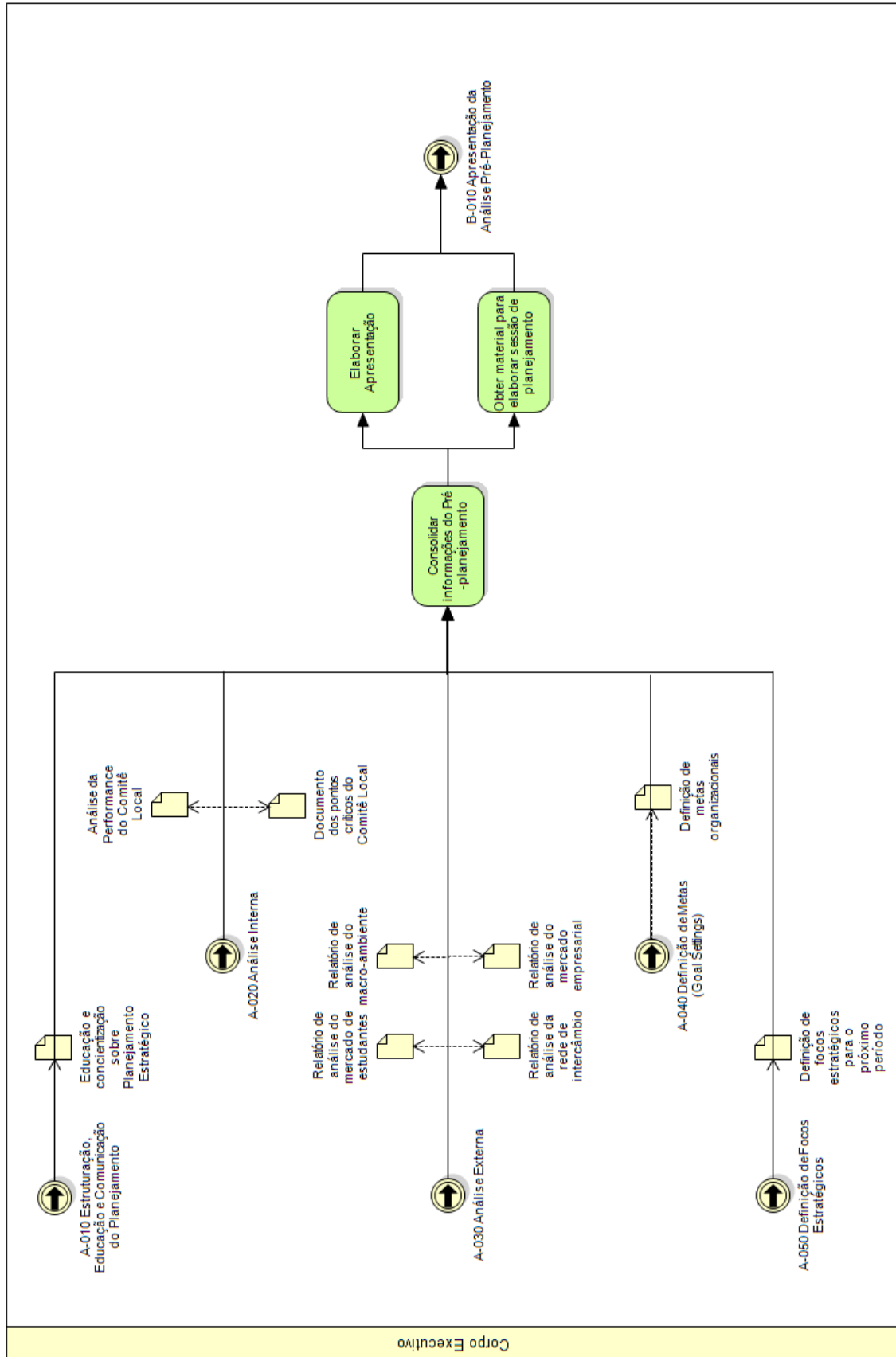
APÊNDICE D: Fluxo do processo de definição de metas (goal setting)



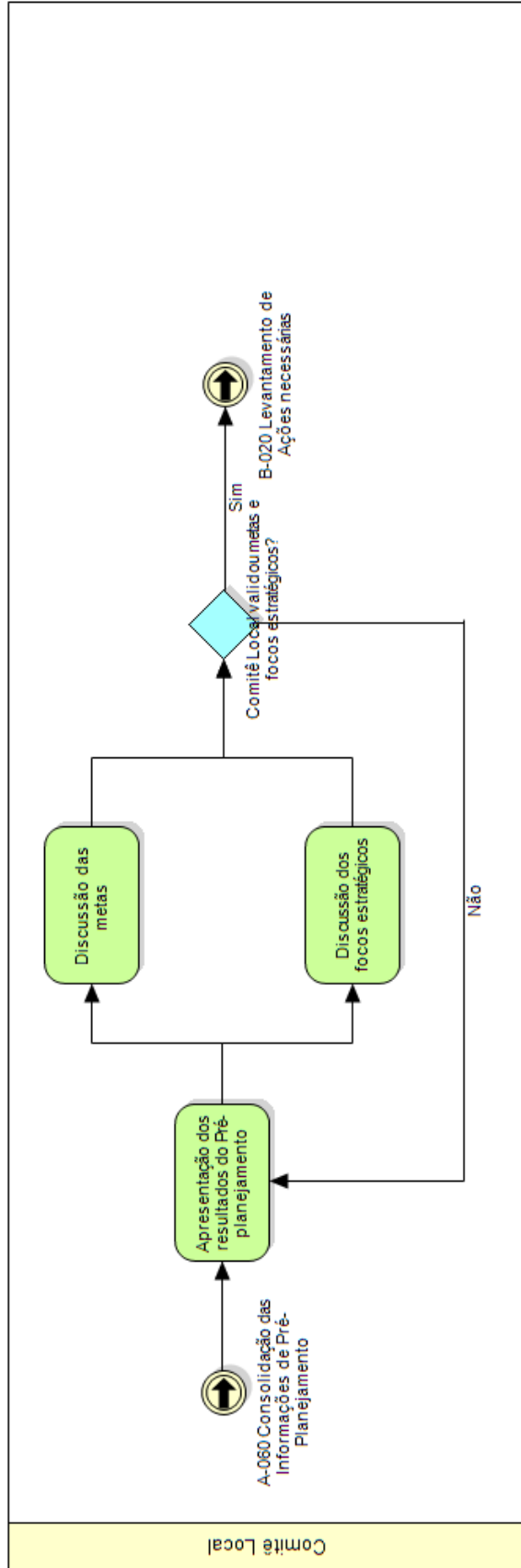
APÊNDICE E: Fluxo do processo de definição de focos estratégicos



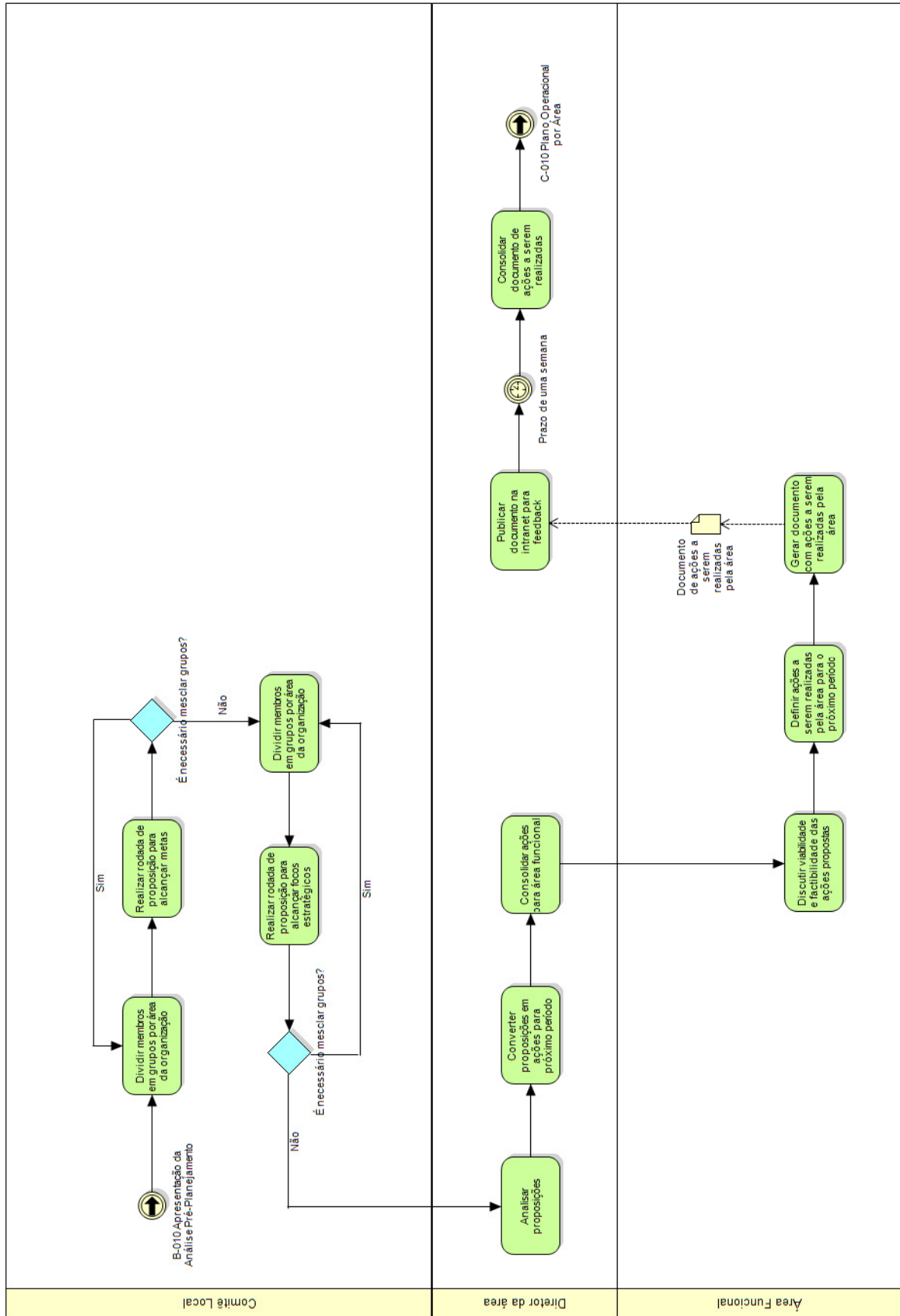
APÊNDICE F: Fluxo do processo de consolidação das informações de pré-planejamento



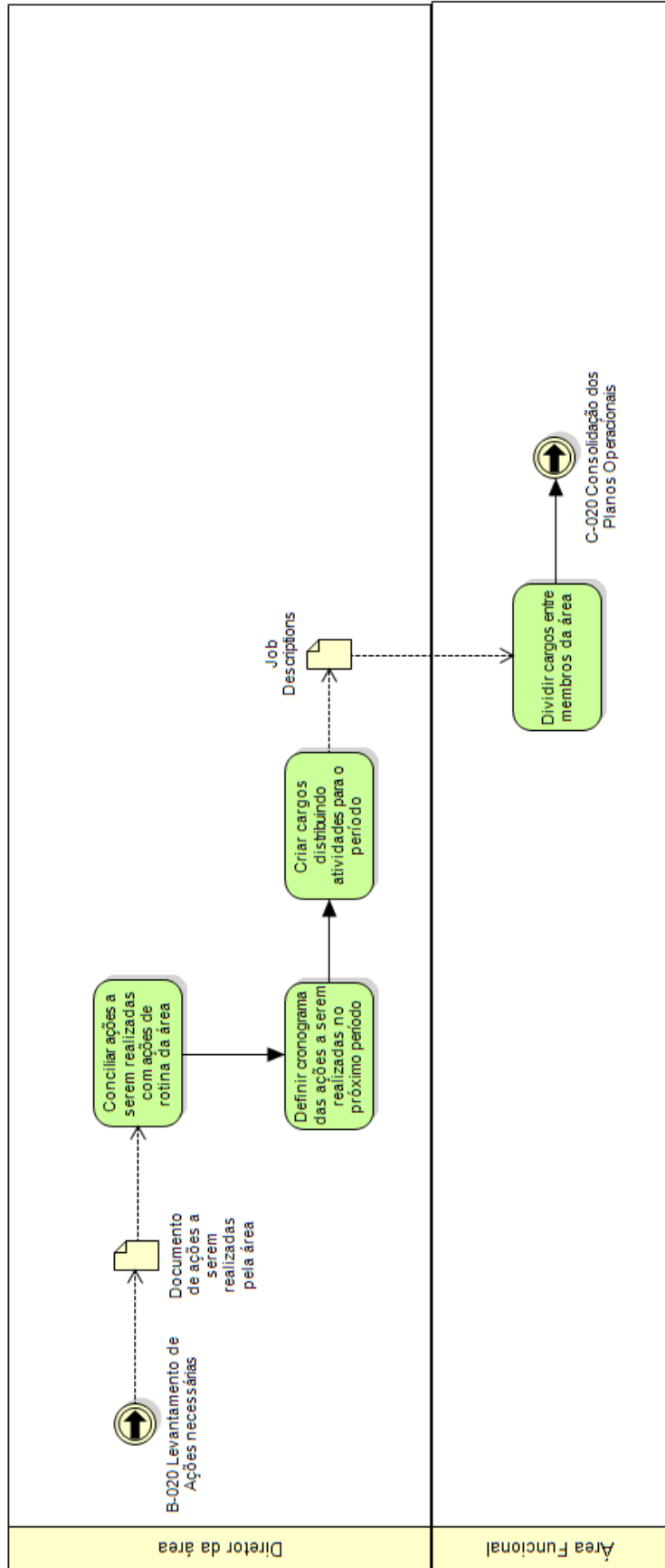
APÊNDICE G: Fluxo do processo apresentação da análise pré-planejamento



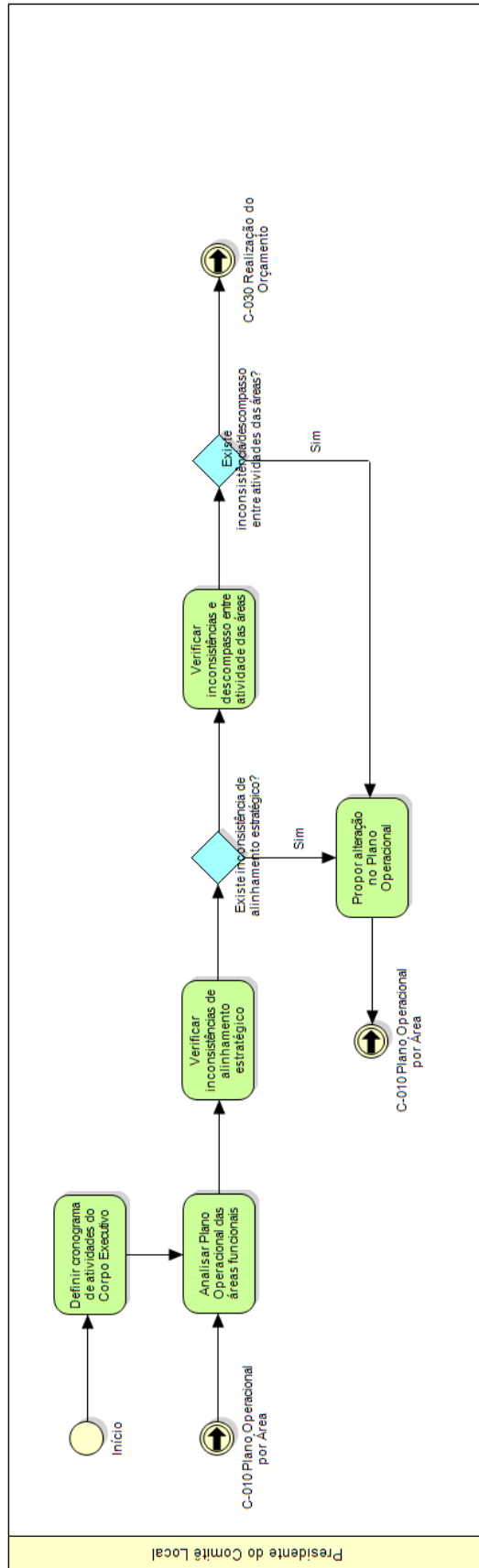
APÊNDICE H: Fluxo do processo de levantamento de ações necessárias



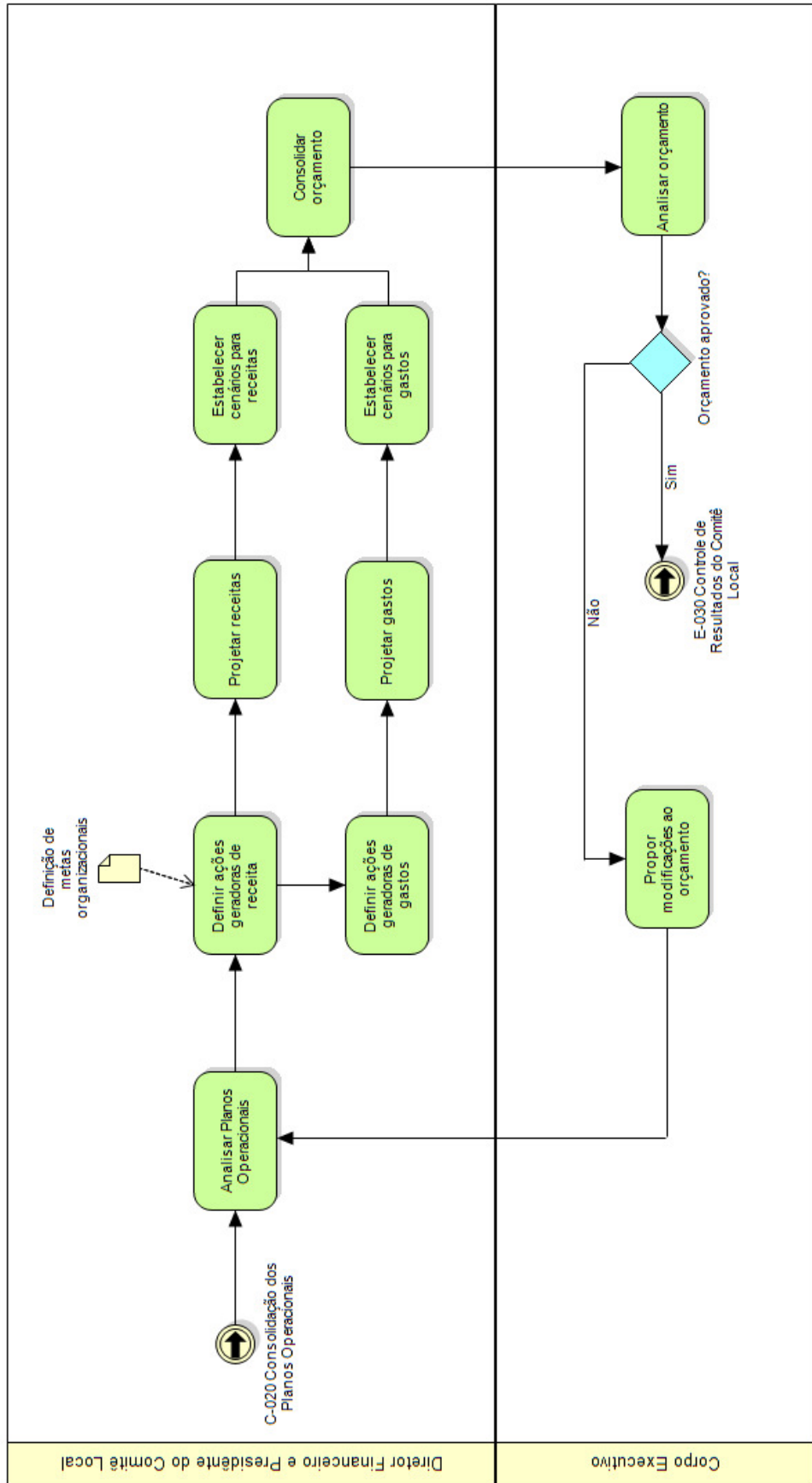
APÊNDICE I: Fluxo do processo de elaboração do plano operacional por área



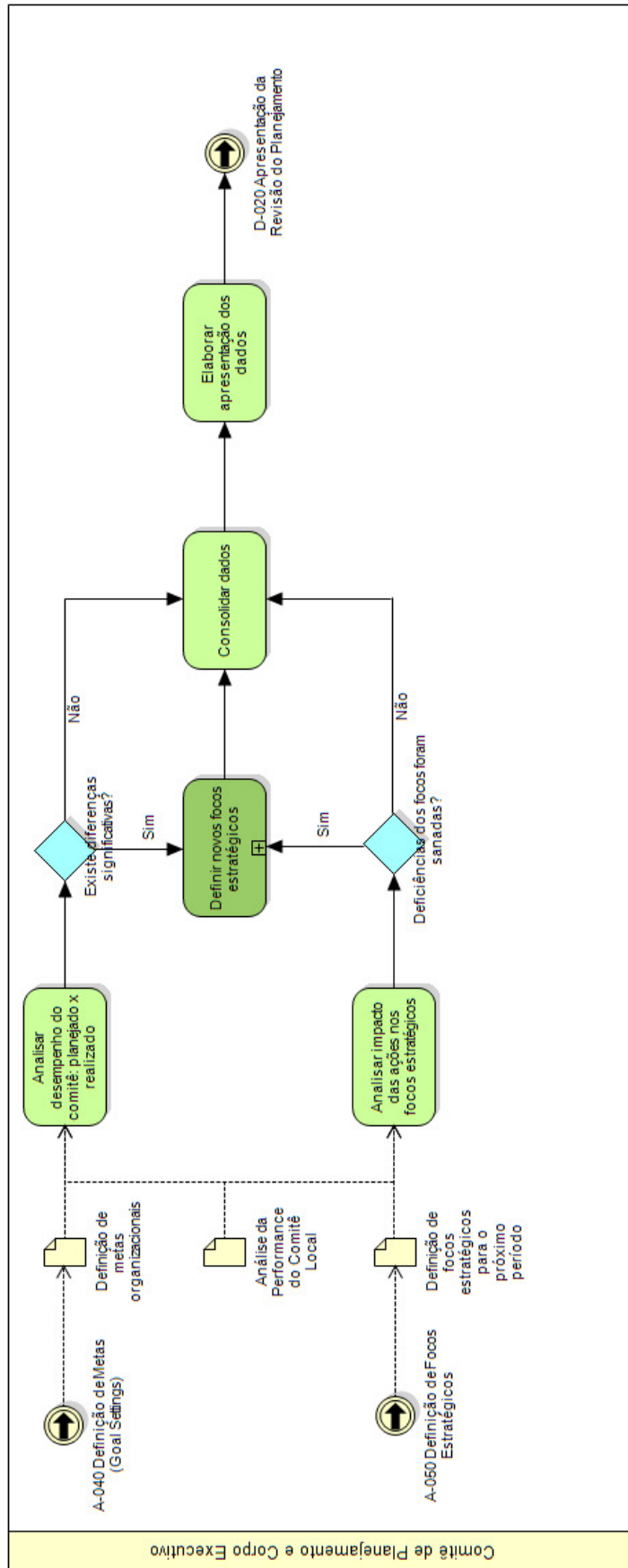
APÊNDICE J: Fluxo do processo de consolidação dos planos operacionais



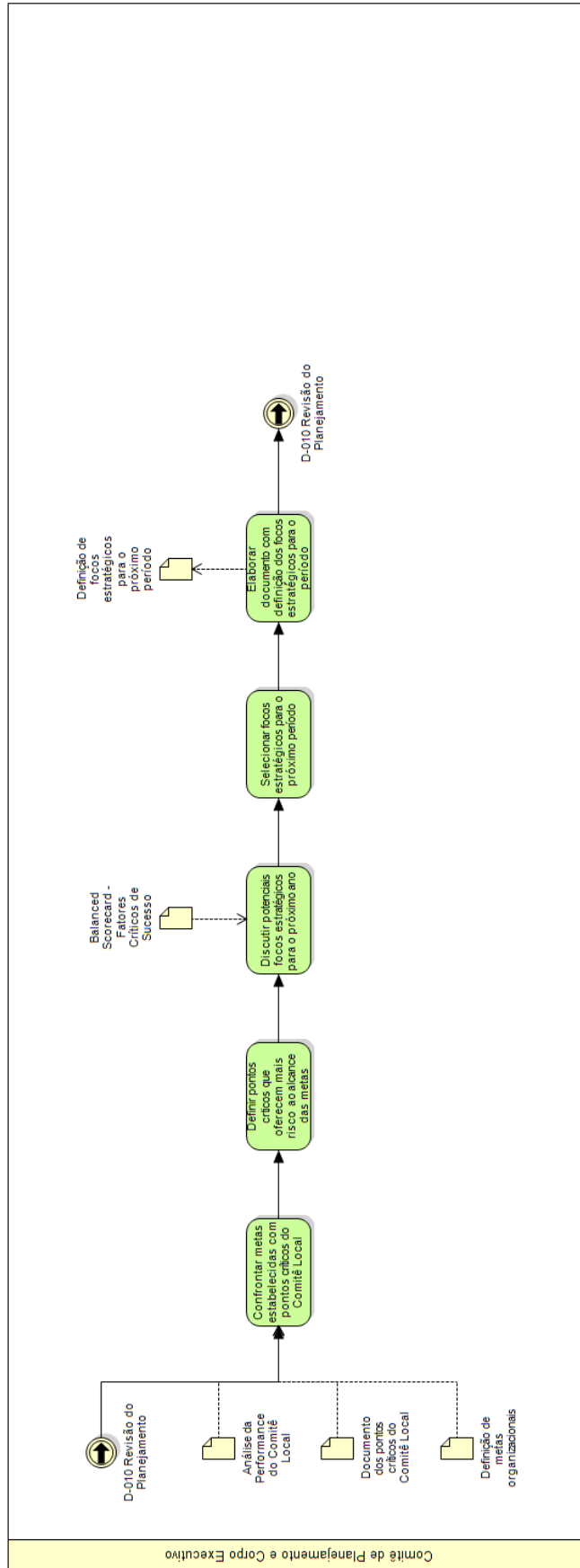
APÊNDICE L: Fluxo do processo de realização do orçamento



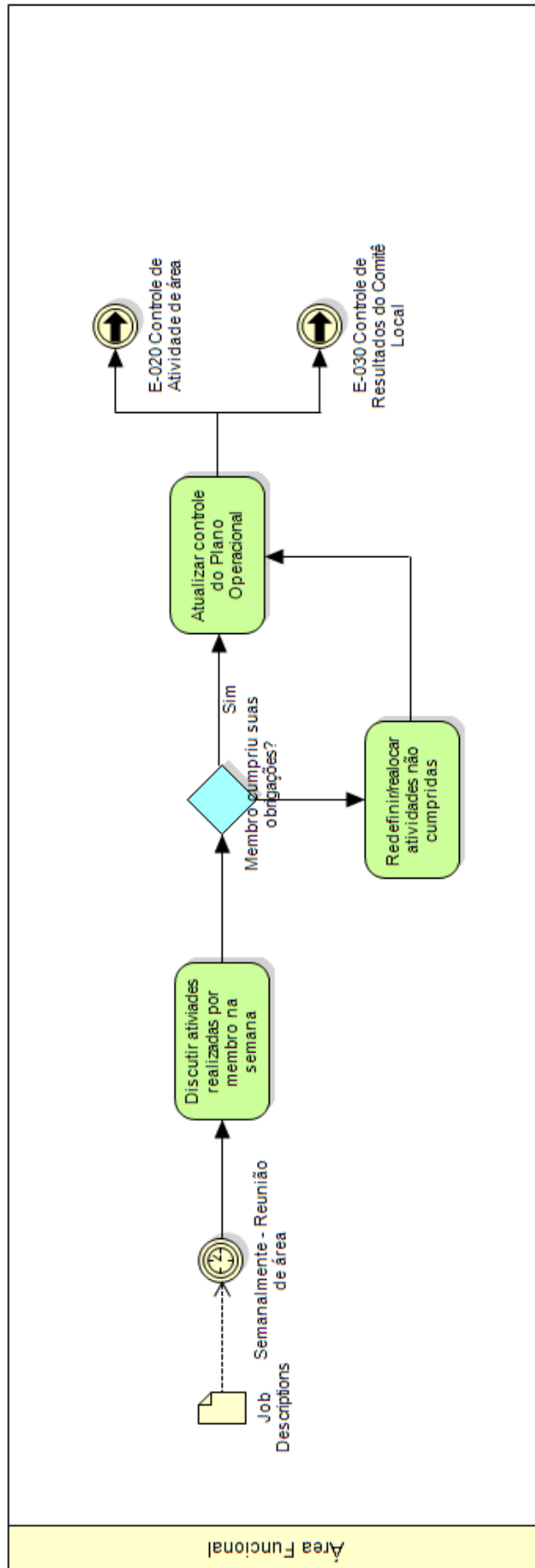
APÊNDICE M: Fluxo do processo de revisão do planejamento



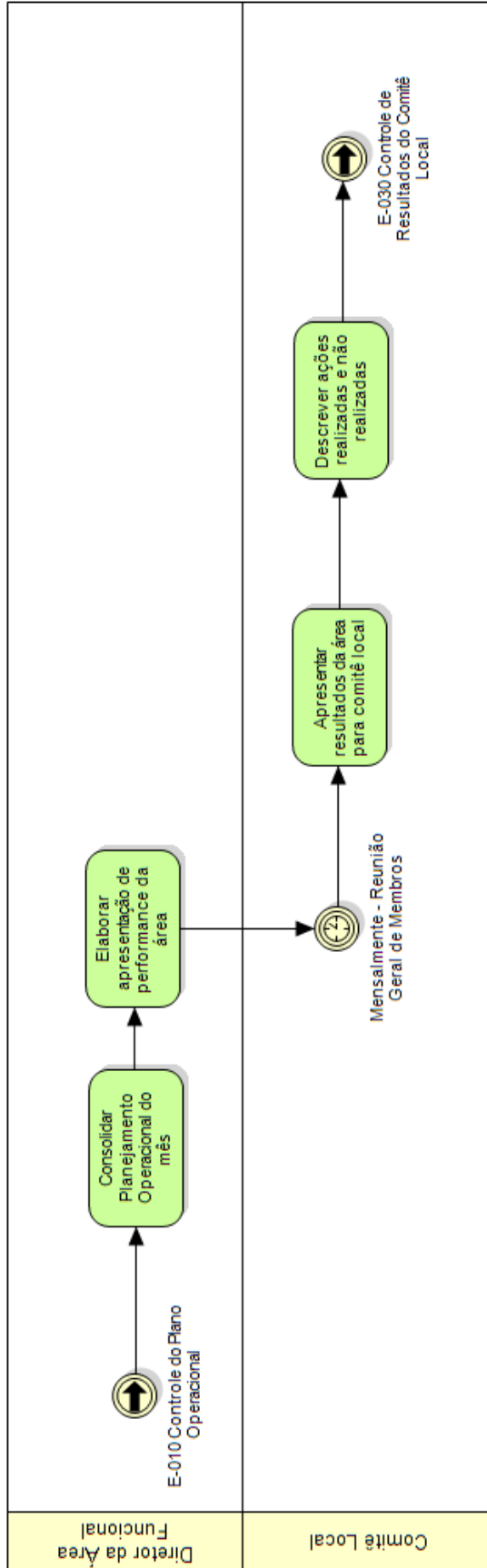
APÊNDICE N: Fluxo do processo para definir novos focos estratégicos



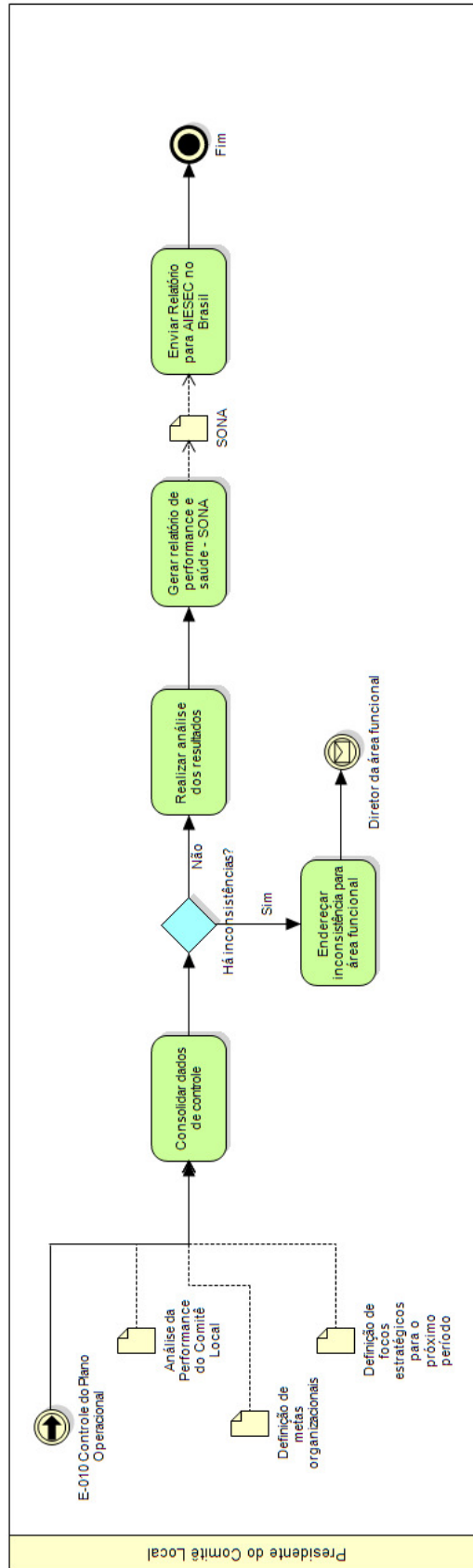
APÊNDICE O: Fluxo do processo de controle do plano operacional



APÊNDICE P: Fluxo do processo de controle de atividade da área



APÊNDICE Q: Fluxo do processo de controle de resultados do comitê local



APÊNDICE R: Roteiro de entrevistas semi-estruturada para diretores envolvidos no processo de planejamento estratégico

Este instrumento de coleta de dados é integrante do estudo realizado como Tese de Conclusão de Curso do acadêmico Rafael Camargo Lopes, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo realizado tem por objetivo analisar o processo de planejamento estratégico do comitê local da Organização Internacional de estudantes AIESEC em Florianópolis, considerando o período correspondente ao primeiro semestre de 2009.

Todas as informações deste questionário são sigilosas cuja única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Fluxo de Planejamento estratégico (etapas, pessoas envolvidas, sistemas e ferramentas)
- Cultura de Planejamento, Dificuldades, Documentação, Efetividade
- Percepção de pontos de melhoria no fluxo

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Verificar existência dos elementos abaixo, como são elaborados, contribuições que exercem para o planejamento estratégico.

- Visão, Valores e Missão – Sabe a visão, valores e missão da AIESEC Florianópolis? Como utiliza isto na prática?
- Análise Externa e Interna – Responsáveis pela realização, segmentação da análise, Fontes de dados, Indicadores de monitoramento, técnicas de coleta e análise de dados, confiabilidade dos dados, dificuldades utilização;
- Construção de cenários – Tipos de cenário construídos, indicadores utilizados;
- Objetivos – horizonte de tempo, transformação dos objetivos gerais para específicos, metas, indicadores, recompensas por atingir objetivos;
- Elaboração das estratégias – fatores levados em consideração: recursos, capacidade organizacional, riscos, suporte externo, utilização de estratégias genéricas (i?), estratégias utilizadas no passado;
- Políticas – Cronologia (estratégia x políticas), ferramentas de comunicação;

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Etapas do processo, envolvidos e responsáveis, riscos, ferramentas de projeto, orçamento.

- Como converte objetivos gerais em ação?
- Parâmetros utilizados para definir prioridades de projetos e planos de ação.
- Barreiras na implementação

CONTROLE E AVALIAÇÃO

Responsáveis, gestão da informação, ferramentas utilizadas

- Ocorre retroalimentação de informações de controle? Como?
- Como ocorre o alinhamento nacional de controle de alcance de objetivos?

Agradecer pela atenção,

Informar que resultados da pesquisa serão disponibilizados para a organização

Solicitar possibilidade de futuros contatos para mitigar dúvidas.

APÊNDICE S: Roteiro de entrevistas semi-estruturada para membros envolvidos no processo de planejamento estratégico

Este instrumento de coleta de dados é integrante do estudo realizado como Tese de Conclusão de Curso do acadêmico Rafael Camargo Lopes, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo realizado tem por objetivo analisar o processo de planejamento estratégico do comitê local da Organização Internacional de estudantes AIESEC em Florianópolis, considerando o período correspondente ao primeiro semestre de 2009.

Todas as informações deste questionário são sigilosas cuja única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Sabe da existência de Planejamento estratégico na AIESEC Florianópolis?
- Participa ativamente neste processo? Descrever sucintamente (para perceber alinhamento com o processo), determinar pontos de melhoria no processo;
- Conhece os resultados (tem acesso a documentos) do planejamento?

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Verificar percepção em relação aos elementos abaixo, contribuições que exercem para o desenvolvimento de atividades (que alcancem objetivos estratégicos).

- Visão, Valores e Missão – Sabe a visão, valores e missão da AIESEC Florianópolis? Como utiliza isto na prática? Exemplo.
- Análise Externa e Interna – grau de participação na coleta e análise do ambiente, conhece pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da organização?
- Objetivos – Definição de objetivos e metas da área, processo é participativo? Pontos de melhoria, existência de recompensas ou reconhecimento
- Elaboração das estratégias – Conhece o termo estratégia, conhece as estratégias da organização, sabe como são elaboradas;
- Políticas – Conhecimento das políticas, utilização prática, ferramentas de comunicação das políticas;

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Projetos existentes, principais objetivos da organização, obstáculos para operacionalizar objetivos estratégicos

- Atividades estão relacionadas com definições do planejamento estratégico? Converte objetivos gerais em ação? Como?
- Existência de objetivos ou metas na rotina de trabalho, relação com Planejamento Estratégico; Indicadores de desempenho

CONTROLE E AVALIAÇÃO

Tipos de controle que está submetido,

- Conhecimento e utilização de ferramentas de monitoramento dos objetivos
- Na sua opinião estes pontos de controle são algo positivo ou negativo? Porque?

Agradecer pela atenção,

Informar que resultados da pesquisa serão disponibilizados para a organização

Solicitar possibilidade de futuros contatos para mitigar dúvidas.

ANEXOS

ANEXO 1: Modelo de plano operacional

Plano operacional de Projetos		Ações operacionais																	
		Responsável	15/2	22/2	1/3	8/33	15/3	22/3	29/3										
Ações estratégicas	Must-Do's	Planejamento																	
		Criação de time na my@	VP	x															
		Atualização da Wiki	VP	x															
		Atualização do Blog	VP																
Programa de Coachee para a área	Programa de Coachee para a área	Procurar coaches para a área	All	x	x	x	x	x	x										
		Criar Programa de Coachee para OCPs	VP	x	x														
		Fazer campanha "Meu professor é 10"	VP																
		Fazer survey para identificar membros com interesse em Issues	Membro 1																
Suporte a Learning Circles	Suporte a Learning Circles	Adicionar questão de interesse em Issues no Carrer Plan	Membro 1																
		Fazer calendário de Learning Circles	Membro 1																
		Fazer Learning Circles (marcar sala e convidar membros, trainees e parceiros)	All																
		Análises de PBOX que poderão ser aplicados	Membro 2																
Prospecção de oportunidades	Prospecção de oportunidades	Levantamento e Análise de Editais	Membro 3																
		Identificar necessidades nas empresas	Membro 2																
		Pesquisar projetos corporativos que trabalham com issues	Membro 3																
		Programar e acompanhar primeiros Learnings Circles	Membro 3																
Análise de Viabilidade de Projetos: Projeto de Apoio as Vendas à Joinville	Análise de Viabilidade de Projetos: Projeto de Apoio as Vendas à Joinville	Programar e acompanhar primeiros Learnings Circles	Membro 1																
		Análise do Segmento / possíveis empresas interessadas	Membro 1																
		Análise da Pool/Perfis de vagas	Membro 1																
		Criação da Idéia	Membro 1																
Análise de Viabilidade de Projetos: Projeto de Apoio a Educação Pública	Análise de Viabilidade de Projetos: Projeto de Apoio a Educação Pública	Descrição do Projeto	Membro 1																
		Visita com externo para análise do Projeto	Membro 1																
		Análise do Segmento / possíveis empresas interessadas	Membro 2																
		Análise da Pool/Perfis de vagas	Membro 2																
		Criação da Idéia	Membro 2																
		Descrição do Projeto	Membro 2																
		Visita com externo para análise do Projeto	Membro 2																

Fonte: AIESEC Florianópolis