

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE: COMO O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIA NA BUSCA PELA
COMPETITIVIDADE**

UERIKA VIEIRA DE CARVALHO

M
658
C331p

138655



L0000156303

Biblioteca FER/Rubiatoba

RUBIATABA – GO

2016

0138655

UERIKA VIEIRA DE CARVALHO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE: COMO O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIA NA BUSCA PELA
COMPETITIVIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER – como requisito necessário para se obter a graduação.

Orientador: Professor Mestre Francinaldo Soares de Paula.

Rubiataba – GO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Uerika Vieira de.

Planejamento Estratégico e Competitividade: Como o planejamento estratégico auxilia na busca pela competitividade. /Uerika Vieira de Carvalho. – Rubiataba – GO.

: Faculdade de Ciência e Educação de Rubiataba- FACER, 2016.

46 p. il.

Orientador: Francinaldo Soares de Paula (Mestre).

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER – Faculdade de Rubiataba.

1. Competitividade. 2. Globalização. 3. Planejamento Estratégico.

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE: COMO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AUXILIA NA BUSCA PELA COMPETITIVIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Ciências e Educação de
Rubiataba, Programa de Graduação em
Administração, 2016.

BANCA EXAMINADORA

Membros Componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador: Prof^o. Mestre Francinaldo Soares de Paula

Membro Titular: Mestra Maura Soares da Silva

Membro Titular: Mestra Gloriete Marques Alves Hilário

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que me apoiaram de forma incondicional, que me forneceram todo o apoio necessário tanto psicológico quanto financeiro para que pudesse concluir este curso. Aos meus irmãos, familiares que sempre acreditaram em mim e em meus sonhos, aos meus colegas de curso (em especial as minhas amigas) que juntos dividimos experiências, conhecimentos, sonhos, e aos meus professores que perceberam em mim o potencial que nem eu mesma conhecia e me ajudaram no meu crescimento intelectual, pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, que me deu força, sabedoria, maturidade e fé para encarar diariamente todas as batalhas, e por ter estado até aqui comigo, agradeço de forma imensurável aos meus pais que forneceram todo o apoio necessário para a minha formação, aos meus irmãos que sempre me incentivavam e me entendiam, e em especial às minhas amigas: Amanda Silva, Camila Cristina, Eudissinay Martins, Jéssica Ingrid, Luana Kássia, Daniele Lorraine e Aline de Oliveira, que estiveram ao meu lado durante o curso, tornando os meus dias mais animados, felizes, humorados, as minhas companheiras de trabalhos, provas e que me deram força e motivação sempre que preciso. Aos sujeitos da pesquisa pela gentileza em contribuir com os dados necessários. Ao meu orientador pela dedicação, competência e conhecimento transmitido durante a orientação da pesquisa.

“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes.”

Peter Drucker

“A graça de um projeto não está em inventar formas misteriosas e mirabolantes, mas em propor aquilo que já sabemos que deve ser feito, de modo a desencadear os recursos na direção mais oportuna.”

Paulo Mendes da Rocha

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo destacar os elementos que compõe o planejamento estratégico e entender porque esta ferramenta se tornou tão importante e necessária para o sucesso de uma empresa. O trabalho apresenta a conceituação sobre o planejamento, estratégia, planejamento estratégico e competitividade. O mesmo utilizou-se um questionário como metodologia para obter os dados necessários para o desenvolvimento da análise, tendo como objeto de estudo quatro empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos da cidade de Mozarlândia do estado de Goiás, este estudo teve como objetivo principal entender como estas empresas visualiza o uso do planejamento estratégico e sua necessidade para a busca de um diferencial perante as concorrentes. O planejamento estratégico é necessário e importante, pois, com o seu uso a empresa consegue entender o caminho que ela pretende seguir e assim chegar ao objetivo desejado, ele auxilia na escolha de ações corretas, no controle, na sequência e na execução final do plano. A competição é um fato, por estarem inseridas em um mundo globalizado todas as empresas (independente do ramo em que atua) tem a necessidade de entender e de lidar com este, que é um fator primordial para a existência de qualquer organização que visa lucro.

Palavras-chave: Competitividade; Globalização; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to highlight the elements that make up the strategic planning and to understand why this tool has become so important and necessary for the success of a company. The paper presents the conceptualization about planning, strategy, strategic planning and competitiveness. A questionnaire was used as a methodology to obtain the necessary data for the development of the analysis. The objective of this study was to study four companies in the furniture and household appliances retail sector of the city of Mozarlândia in the state of Goiás. As these companies visualize the use of strategic planning and their need to search for a differential before competitors. Strategic planning is necessary and important, because with its use the company can understand the path that it intends to follow and thus reach the desired goal, it assists in choosing the right actions, the control, the sequence and the final execution of the plan. Competition is a fact, because they are inserted in a globalized world, all companies (regardless of the branch in which they operate) have the need to understand and deal with this, which is a prime factor for the existence of any organization that aims at profit.

Keywords: Competitiveness; Globalization; Strategic Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Níveis de Planejamento.....	23
--------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SWOTS *trengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

ISSO *International Organization for Standardization* ou **Organização Internacional para Padronização**.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 - EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	20
1.1 Planejamento Estratégico	21
1.2 Planejamento: Conceito e Evolução.....	21
1.3 Principais aspectos	22
1.4 Princípios do Planejamento	22
1.4.1 Princípios gerais.....	22
1.4.2 Princípios Específicos.....	23
1.5 Partes do planejamento.....	24
1.6 Tipos de Planejamento	24
1.7 Importância do planejamento	26
1.8 Estratégia: Conceito e Evolução.....	27
1.9 Formas de classificar as estratégias.....	29
1.10 Tipos de Estratégias.....	30
1.11 Importância da Estratégia.....	31
1.12 Competitividade	31
1.13 A Construção da Vantagem Competitiva segundo Porter	31
1.14 Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade.....	32
CAPÍTULO 2 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
2.1 Resultado das Empresas Participantes.....	35
2.1.1 Empresa "A"	35
2.1.2 Empresa "B"	37
2.1.3 Empresa "C".....	39
2.1.4 Empresa "D"	40
CONSIDERAÇÕES.....	44
REFERÊNCIAS	46
Apêndice 1.....	48

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo, o estudo do planejamento estratégico e como este influencia na busca pela competitividade entre as empresas. Para que um planejamento seja bem sucedido é necessário mais que somente elaborá-lo, é necessário saber colocá-lo em prática, e administrá-lo para que o objetivo almejado seja alcançado. Este vem com o intuito de analisar as empresas e as formas de planejamento utilizadas por elas para se manterem competitiva perante o mercado atuante, e mostrar que o planejamento é de extrema importância em todos os momentos, mas principalmente quando a empresa pretende alcançar um nível considerável de competitividade.

A “palavra de ordem” do mercado é competição. E diante de uma acirrada competição só se destaca aquela que possui um diferencial, e este diferencial é o que chamamos de “vantagem competitiva” sobre as demais. E esta vantagem só será possível se a empresa souber exatamente o que está fazendo, é necessário que ela trace e desenvolva um plano a ser seguido e o faça com total comprometimento e eficácia.

Este plano visa dar um rumo para a empresa, ou seja, mostrar a direção a ser seguida, para assim evitar rumos errados. Esta empresa tem que estar sempre atenta às mudanças que ocorrem à sua volta e se preparar de forma adequada, para enfrentar os desafios decorrentes das evoluções e instabilidades do mercado.

Neste sentido percebe-se o quão fundamental é ter um bom planejamento para que a empresa continue a progredir, visto que é ele que dá a “vantagem competitiva” à empresa. O planejamento é necessário para que a empresa atinja um desempenho superior às demais e deste modo ela irá se destacar no mercado atuante.

Como o planejamento estratégico auxilia na busca pela competitividade?

O administrador não deve tomar decisões que tragam resultados apenas momentâneos, é necessário que estas decisões sejam tomadas de forma que mesmo o resultado não sendo rápido ele seja eficaz e ofereça à empresa um diferencial perante o mercado concorrente. E um plano bem traçado, colocado em prática e bem controlado gera uma porcentagem bastante interessante para qualquer empresa que pretende ter uma vantagem competitiva no mercado atuante.

Todo e qualquer planejamento é necessário, planejar significa tomar decisões sobre o futuro, é necessário então que a empresa analise o ambiente em que ela irá atuar para que assim ela possa traçar o planejamento adequado para a situação atual em que ela está

engajada. Quando o planejamento é traçado de forma eficaz, a empresa se encontra um passo à frente das demais, conseqüentemente ela obterá uma vantagem competitiva sobre as mesmas.

Sendo assim, como planejar e se manter competitivo? Com esta indagação pode-se levantar algumas hipóteses, dentre as quais se pode propor que esta empresa analise o ambiente referente a ela, sendo eles tanto interno quanto externo, saber quem são seus concorrentes, clientes, fornecedores, parceiros, etc. É preciso também que esta se cerque de profissionais focados, qualificados, ajudando assim a empresa a traçar planos, metas e objetivos claros e precisos, sendo esse o primeiro passo para se destacar das demais. Após traçados cada um desses planos, a empresa deve então colocá-los em prática e controlá-los para que tudo ocorra da forma planejada.

O trabalho tem como objetivo geral mostrar que um planejamento bem elaborado pode ser sim o diferencial de uma empresa perante seus concorrentes. E pode fazer com que esta se destaque na área em que atua. Além de mostrar a importância do planejamento estratégico em momentos de incertezas. O tempo em que vivemos é de incerteza, instabilidade e insegurança, ou seja, é um momento em que as empresas precisam ficar atentas e se antecederem para sair na frente de suas concorrentes para se manter competitiva e em atividade no mercado em que atua.

E tudo isso está relacionado com a importância de um planejamento eficaz e eficiente em uma organização, e como este planejamento bem elaborado proporciona um destaque, um atrativo para esta, diferenciando-a das demais.

Quando se tem um planejamento das metas e dos objetivos, a empresa tem uma previsão do que poderá acontecer quando for colocá-lo em prática, e tendo essa previsão, mudanças podem ser feitas, dando à empresa um diferencial. E é este diferencial que a tornará competitiva.

Os métodos a serem utilizados para obtenção das informações necessárias para a construção do trabalho será pesquisa qualitativa, pesquisa descritiva e pesquisa de campo.

A pesquisa qualitativa foi voltada para a análise/observação do mercado em que as empresas pesquisadas atuam e suas reações perante o mercado, este tipo de pesquisa está voltado para a análise do ambiente real em que o objeto de estudo se encontra e como este age perante este ambiente.

que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa descritiva está relacionada com a descrição do objeto de estudo, e suas características. Neste tipo de pesquisa o pesquisador tem que apenas descrever a realidade do fenômeno analisado sem qualquer possibilidade de sua interferência. Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007).

O trabalho terá em sua maior parte embasamentos teóricos, porém também será feito pesquisas de campo onde serão levantadas informações do objeto de estudo, e quais os planejamentos utilizados por eles para fazer com que se mantenham competitivos.

Para Maximiano (2010, p. 114) “uma das razões para planejar é lidar com a incerteza do futuro”. Em uma organização este futuro se torna incerto quando ela não retém todas as informações necessárias sobre o que irá acontecer, isso com relação a todos que compõem o ambiente em que ela está inserida. E essa incerteza aumenta quando empresas do mesmo ramo estão em busca de um objetivo em comum, e o principal deles é vender seu produto para o maior número de clientes possível.

Saindo desta área de incerteza, o autor declara que, o planejamento não serve apenas para momentos ou situações incertas, ele também é indicado para situações onde há a previsão do que irá ocorrer, seja por consequências previsíveis de atos do passado, ou por estarem dentro de um calendário onde existem acontecimentos regulares, como, por exemplo: feriados comemorativos. Portanto é possível a previsão de alguns casos, mesmo sendo em maior ou menor grau, sendo assim, nada melhor do que se antever e se preparar, ao invés de ser surpreendido.

Maximiano (2010, p. 144) aponta que “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é outra base do planejamento da estratégia”. A partir de uma análise interna o administrador consegue identificar em que a empresa precisa melhorar e o que precisa ser descartado para assim aumentar seus pontos fortes, e controlar os pontos fracos para eles não interferirem no processo de implantação do plano.

O mesmo deve ser feito com o ambiente externo, relacionado à empresa, é necessário identificar as oportunidades e agarrá-las, perceber as ameaças e saber agir de forma que não deixe que elas afetem seus objetivos.

Maximiano, (2010, p. 145) expressa que “a preparação de um plano estratégico é a resposta às ameaças e oportunidades do ambiente e aos pontos fortes e fracos da

organização”. Um planejamento é nesse sentido o meio utilizado para fazer com que cada um desses fatores seja superado de forma a beneficiar a empresa, e mantê-la competitiva.

De acordo com o que fora pesquisado, “Estabelecer um planejamento e definir metas é essencial para qualquer negócio, principalmente em tempos de crise. Por isso, crie um plano e siga as metas que parecem mais eficazes no momento”. Neste contexto percebe-se o quanto deve ser realista o planejamento, nele devem estar contidos todos os prós e contras, para somente assim, o gestor tome realmente as medidas necessárias para elaborar o plano mais eficaz para determinada ocasião. Segundo Ademir de Souza, (2015, p. 5):

Em um mercado competitivo e agressivo, onde inovações são constantes, as ações planejadas são necessárias por parte dos administradores, a fim de manterem-se em evidência no mercado e para que possam ter certa vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

As empresas quando se encontram em um momento de incertezas onde as mudanças estão ocorrendo de forma rápida e sequentemente, elas se deparam com a necessidade de elaborar um plano que a destaque das concorrentes, este destaque fará com que esta tenha um atrativo melhor que as outras.

Para os administradores conseguirem organizar, controlar a empresa de forma que esta prevaleça diante de tamanha incerteza, é necessário que estes saibam realmente a finalidade esperada pela elaboração deste plano e qual é sua importância para a organização. É este plano o norteador para a organização, é através dele que os administradores irão saber que decisões tomar e a direção a ser seguida, e estabelecer as diretrizes que definirá como, o que deverá ser feito, quando deverá ser feito, como será feito e quem o fará. Neste sentido é imprescindível que toda a organização esteja envolvida com o planejamento, para que este, realmente funcione como pretendido.

Quando este planejamento é bem elaborado, as chances de ele alcançar os objetivos pretendidos aumentam consideravelmente. Pois quando o início é bem feito, as chances de que o final termine bem feito são bem maiores, por essa questão, é de extrema importância que todas as partes envolvidas estejam realmente comprometidas com os planos traçados para que estes possam trazer os resultados esperados.

“Sem planejamento as empresas não sobrevivem no mercado, pois não possuem conhecimento quanto aos seus pontos fracos e ameaças, e assim não tem ações corretivas” (SOUZA, 2015, p.5). Planejamento é antes de tudo a análise do ambiente em que a empresa esta atuando, a partir dele, ela irá saber seus pontos fortes e fracos, saberá identificar as

ameaças e as oportunidades, e a partir dessa análise saberá os meios que serão utilizados para lhe fortalecer, e as ações feitas para superar suas dificuldades.

O ambiente externo é onde a empresa está mais vulnerável, pois não depende apenas dela, mas de fatores como políticos, tecnológicos, econômicos e de governo, sendo assim, ela tem apenas que se prevenir em relação a cada um deles, ela não possui um controle, tem apenas que se adequar e traçar planos para poder se manter firme quando ela sofrer qualquer impacto vindo deles. A utilização de um planejamento pelas organizações tem como finalidade, de que esta se antecipe ao futuro, ou seja, faz com que tal organização tenha uma visão mais além e aumente assim o nível de conhecimento sobre o negócio e o mercado.

“Quando a empresa trabalha sem planejamento, as atitudes tomadas pelos gestores aparecem apenas como medidas paliativas” (AGUIAIS, 2014, p.3), ou seja, que seu efeito é temporário, nenhuma empresa investe capital financeiro, humano, e tempo em medidas temporárias, até porque tudo isso gera custos, e como se diz no vocabulário popular “quem faz mal feito, faz duas vezes”, sendo assim, é melhor fazer de forma correta a primeira vez, para que não possa vir correr este risco, mesmo que gaste mais tempo, mas que seus efeitos sejam efetivos e que tragam um bom retorno, do que resultados rápidos, porém, passageiros, e que novos planos sejam elaborados, gastando mais capital e tempo.

Para Aguiais (2014, p.3) “Portanto, principalmente em tempos de crise, o empresário não deve assumir riscos desnecessários e deve saber que a elaboração de um planejamento consistente e conciso objetiva nortear as atitudes da empresa”. Este planejamento preciso e consistente é tido então como uma bússola para os gestores e para toda a organização, e este é tido como o diferencial da empresa num mercado altamente competitivo. O empresário em questão não pode correr riscos, pelo simples motivo de que a empresa já se encontra em uma situação econômica desfavorável, então este precisa se manter tanto organizacional quanto economicamente estável, em um momento tão incerto, qualquer deslizamento ou situação imprevista poderá colocar a empresa em uma situação desfavorável e arriscada.

Ainda para Aguiais “O processo de planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes, decisões estas que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada”. Quando se fala que o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes, quer dizer que todas as informações obtidas, devem ser analisadas de forma separada, e cada uma dessas análises irá gerar informações interdependentes e no final elas deverão ser analisadas de forma com que o planejamento beneficie cada uma delas. Lembrando que o objetivo principal deste planejamento, é que seus resultados não sejam passageiros, mas duradouros.

Os administradores não possuem uma “bola de cristal”, para poder prever o que irá acontecer após o plano ser colocado em prática, por isso tem-se a necessidade de que eles saibam controlar todo o processo de planejamento, assim, quando ocorrer algum imprevisto eles possam corrigir a tempo, e não deixar que este imprevisto coloque por água abaixo todo o planejamento. Como a economia se encontra em constantes variações, é fundamental que seja feito um planejamento antecipado das ações a serem tomadas, e é neste momento em que o administrador deixa de lado o empirismo e passa a buscar fundamentação nas teorias, ele passa a procurar pelo o que é tão disseminado nas faculdades e tão pouco utilizado no dia-a-dia, ele volta a entender que todos os conteúdos aprendidos em sala de aula, quando entendido e colocado de forma correta em prática, traz resultados bem satisfatórios.

Muitos administradores formados se esquecem do que fora aprendido em sala de aula, pensando apenas que medidas práticas usadas no dia-a-dia na empresa é que realmente funcionam, mas quando essas ações diárias não funcionam como o esperado, eles se voltam para as teorias e começam uma busca pelo que é tão ensinado pelos grandes mestres da administração, isso acontece porque se acha que o que fora praticado há quase um século não funciona nos dias atuais, porém estes que tem esses pensamentos se esquecem de que estes ensinamentos foram formados em uma época onde a economia mundial estava totalmente instável, e com as ações tomadas por cada um deles fez com que eles descobrissem uma forma para superar um momento tão difícil. Com estes grandes mestres entende-se que o que ensinado a mais de 50 anos, pode ser sim trazido para os dias atuais, mudando apenas o contexto onde estes ensinamentos serão introduzidos.

CAPÍTULO 1

EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Araújo (2011) a organização industrial desde sua origem até os dias atuais passou e passa por várias transformações, mas há que se destacar que em seus cem primeiros anos esta passou por três fases sequenciais que provocaram grande impacto no ambiente organizacional: a criação da empresa moderna por um empreendedor, o aperfeiçoamento da tecnologia de produção em massa e o desenvolvimento do marketing em massa. Durante este tempo ela se voltou apenas para suas funções organizacionais imunizando-se de reações sociais.

Ainda para Araújo (2011) com o passar dos anos este modelo de produção em massa fora substituído pelo modelo japonês de produção enxuta, desde então as mudanças se tornaram constante e cada vez mais complexa, e foram essas mudanças que fizeram com que os executivos percebessem o ambiente externo e suas mudanças.

Tantas mudanças acontecendo simultaneamente fez com que as organizações desenvolvessem novos métodos e ferramentas de gestão, mas infelizmente essas não acompanharam o grande avanço da tecnologia e globalização que aconteceu rapidamente ocasionando uma grande corrida pela competitividade.

O fenômeno da globalização teve início notável e desenvolvimento na era da Revolução Industrial, a partir deste momento de pós guerra, os países começaram a interagir economicamente, culturalmente, politicamente. A tecnologia teve também o seu espaço garantido começando então uma grande transformação em todo o mundo e principalmente nas empresas. Estes dois fatores (globalização e tecnologia) colocaram em termos figurados as organizações contra a parede, ou elas seguiam as mudanças que estavam acontecendo ou seria deixada para trás e se tornariam ultrapassadas e obsoletas.

Toda organização é afetada por forças tanto externas quanto internas, estas afetam principalmente na elaboração de estratégias: concorrentes, consumidores, fornecedores. Com a chamada globalização todos estes fatores ganharam uma amplitude muito grande, deixaram de ser de nível regional e nacional e passaram a ser mundial. Esse macro amplitude faz com que os produtos tenham qualidade, preços acessíveis, nível de concorrência e propaganda bem mais elaborados para conseguirem alcançar um padrão de concorrência adequado em relação ao mercado mundial. Mercado este onde a concorrência é um dos principais fatores de sobrevivência da empresa, todas as forças que afetam a organização citadas acima procuram exigir o melhor da organização e de seus componentes. A partir deste novo cenário nasce

então o planejamento estratégico que auxiliará na busca da competitividade e de obter um diferencial.

1.1 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2009) o planejamento estratégico é uma ação que o executivo elabora para situações onde o futuro tende a ser diferente do passado, ou seja, uma situação desconhecida. Porém, mesmo essas situações sendo desconhecida a empresa possui ferramentas e meios de lidar com estas variáveis, com o objetivo de que esta exerça alguma influência sobre tais situações. O planejamento é também um exercício contínuo que está presente desde sua elaboração, implantação, controle e o resultado final.

O processo de planejar envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Se o processo de planejamento envolve tomadas de decisões, tem que ser levado em conta os impactos que cada uma dessas ações causará no futuro, o que faz com que se tenha em mente uma visão ampla do tempo e do significado de cada uma dessas decisões.

O principal propósito do planejamento é reduzir as incertezas na tomada de decisão e fazer com que haja um aumento nos objetivos e metas que a empresa estabelece. O planejamento tende ser anterior à decisão e ação, o que o torna de extrema importância no processo decisório nas empresas.

1.2 Planejamento: Conceito e Evolução

A conceituação do tema planejamento se torna dificultoso pela enorme complexidade e abrangência que este possui. Porém, este pode ser conceituado como a realização de uma situação futura desejada, onde a empresa como um todo concentra todos os seus esforços para obter eficiência, eficácia e efetividade em seus resultados.

O motivo da complexidade de um planejamento ocorre pelo fato de se tratar de um processo onde os tomadores de decisões, estão efetivamente focados com o que poderá ocorrer no futuro, e com essas possíveis ocorrências começam a traçar ações a serem executadas com o objetivo de alcançar o resultado almejado.

Para Maximiano, (2010, p. 114), “uma das razões para planejar é lidar com a incerteza do futuro”. Para uma organização este futuro se torna incerto quando ela não retém todas as informações necessárias sobre o que irá acontecer, isso com relação a todos que

compõem o ambiente em que ela está inserida. E essa incerteza aumenta quando empresas do mesmo ramo estão em busca de um objetivo em comum, e o principal deles é vender seu produto para o maior número de clientes possível.

Saindo desta área de incerteza, o autor declara que, o planejamento não serve apenas para momentos ou situações incertas, ele também é indicado para situações onde há a previsão do que irá ocorrer, seja por consequências previsíveis de atos do passado, ou por estarem dentro de um calendário onde existem acontecimentos regulares, como, por exemplo: feriados comemorativos. Portanto é possível a previsão de alguns casos, mesmo sendo em maior ou menor grau, sendo assim, nada melhor do que se antever e se preparar, ao invés de ser surpreendido.

1.3 Principais aspectos

- O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962, p. 131). Segundo Drucker as decisões futuras estão relacionadas com o que o tomador de decisão fizer no presente, todas as suas ações tomadas neste período se refletirão no futuro e só assim ele poderá saber se a decisão tomada foi, portanto a melhor.

- O planejamento não é um ato isolado. O planejamento é um processo inter-relacionado, onde todos os envolvidos devem participar, e de alguma forma contribuir para que o objetivo esperado seja alcançado com êxito.

- O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final de um planejamento é o plano, por este motivo é que o processo de planejamento se torna mais importante, é neste momento em que toda a organização se interage e começa a elaborá-lo.

1.4 Princípios do Planejamento

Segundo Oliveira (2011) e Ackoff (1974), para que os resultados esperados sejam alcançados alguns princípios devem ser respeitados, estes estão separados entre gerais e específicos.

1.4.1 Princípios gerais

- O princípio da contribuição aos objetivos: neste princípio é essencial estar atento aos objetivos máximos da empresa, neste aspecto deve se obedecer a uma ordem hierárquica entre os objetivos, porém, não esquecendo que todos devem estar interligados buscar cumprir cada um em sua totalidade. (OLIVEIRA, 2011).

- O princípio da precedência do planejamento: este está relacionado com a função administrativa, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece no começo do processo administrativo. (OLIVEIRA, 2011).

- O princípio das maiores influência e abrangência: o planejamento traz consigo uma bagagem de mudanças que podem e na sua grande maioria provoca muitas mudanças na empresa, mudanças essas que podem ocorrer nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas. (OLIVEIRA, 2011).

- O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento tem como intuito maximizar resultados e minimizar erros. Seguindo esses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa eficiência (fazer da maneira certa), eficácia (fazer o que é certo) e efetividade (estar se renovando permanentemente). (OLIVEIRA, 2011).

Efetividade é a capacidade que a empresa possui de estar se renovando constantemente, estar sempre em busca de melhoria, mas para que a empresa seja efetiva é necessário que ela também seja eficaz e eficiente, estas juntas são um ótimo medidor de desempenho empresarial.

1.4.2 Princípios Específicos

- Planejamento participativo: como falado anteriormente, o principal benefício do planejamento não é apenas o seu resultado final, mas também sua elaboração. É neste momento em que todas as áreas envolvidas se interagem e trocam informações fazendo com que todo o processo de elaboração tenha a participação de todos os envolvidos. (ACKOFF, 1974).

- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem estar atuando de forma interdependente, pois se o estiverem de forma isolada o resultado final não trará o mesmo benefício para cada um, e este é o esperado, que toda a empresa se beneficie com o resultado de forma conjunta. (ACKOFF, 1974).

- Planejamento integrado: todos os níveis da empresa devem estar unidos, assim como o planejamento participativo e o coordenado, o planejamento integrado vê a empresa

como um todo, sabe que o resultado seja ele qual for irá impactar cada núcleo da empresa, por isso a necessidade da integração de todos. (ACKOFF, 1974).

- Planejamento permanente: este se apresenta pelo fato de a empresa estar inserida em um ambiente mutável, sendo assim, é necessário que ela esteja sempre se planejando para não se perder no tempo. (ACKOFF, 1974)

Com base nos princípios tanto os gerais quanto os específicos, nota-se a importância de os gestores estarem atentos a cada um deles quando forem elaborar um planejamento, pois eles oferecem uma compreensão bem ampla do que pode vir a ser essencial para qualquer tomada de decisão.

1.5 Partes do planejamento

Neste aspecto Ackoff (1975) e Oliveira (2011), apresenta cinco partes que ele considera essenciais para qualquer planejamento:

- Planejamento dos fins: deixar claro o que se pretende alcançar com o plano, qual o esperado. Ter em mente o objetivo final, os desafios, metas, valores, visão, missão.
- Planejamento dos meios: neste momento serão definidos quais caminhos a empresa pretende seguir para conseguir chegar ao local esperado, aqui serão definidas as estratégias, metodologia, procedimentos, políticas.
- Planejamento organizacional: nesta etapa serão definidos os instrumentos que serão utilizados para poderem alcançar os meios propostos. Aqui se pode separar a empresa em áreas estratégicas de negócio.

Planejamento dos recursos: nesta etapa do planejamento, é de extrema importância que se tenha uma dimensão exata de todos os recursos (tecnológico, humano, financeiro, materiais) que a empresa irá precisar para poder chegar ao futuro desejado.

- Planejamento da implantação e do controle: ter em mente como será feito o processo de acompanhamento da implantação do planejado, fazer um feedback e avaliação dos resultados, saber se estes estão de acordo com o proposto.

1.6 Tipos de Planejamento

Em se tratando de uma empresa, temos que ter em mente que esta possui níveis hierárquicos, e dentro do processo de planejamento é necessário que cada nível seja trabalhado para que se visualize todos os aspectos, tanto geral quanto específico e como um

afeta o outro. Dentro do tema proposto, definiremos o planejamento estratégico, tático e operacional.

Figura 01- Níveis de Planejamento



Fonte: Bateman; Snell (1998).

Planejamento estratégico este proporciona uma metodologia a ser seguida, ele que irá definir o caminho a ser seguido, está em total conexão com o ambiente externo – não controlável – e acompanha de perto todas as mudanças para que assim ele consiga se posicionar. Este planejamento está relacionado com objetivos de longo prazo e com impactos que afetam a empresa como um todo.

Por se tratar de estratégias a ser elaboradas e colocadas em prática, o nível hierárquico responsável é o nível mais alto da empresa, eles que serão os responsáveis para definir os objetivos, as ações a serem seguidas para alcançar o resultado esperado, eles devem levar em consideração todos os níveis da empresa, pois qualquer que seja a decisão, esta afetará todos. Para a definição das estratégias, os gestores têm que ter uma visão ampla do ambiente em que a empresa está inserida, saber analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Para Maximiano, (2010, p. 144), “A identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização é outra base do planejamento da estratégia”. A partir de uma análise interna o administrador consegue identificar em que a empresa precisa melhorar e o que precisa ser descartado para assim aumentar seus pontos fortes, e controlar os pontos fracos para eles não interferirem no processo de implantação do plano.

O mesmo deve ser feito com o ambiente externo, relacionado à empresa, é necessário identificar as oportunidades e agarrá-las, perceber as ameaças e saber agir de forma que não deixe que elas afetem seus objetivos.

Maximiano, (2010, p.145), ainda declara que “A preparação de um plano estratégico é a resposta às ameaças e oportunidades do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização”. Um planejamento é nesse sentido o meio utilizado para fazer com que cada um desses fatores seja superado de forma a beneficiar a empresa, e mantê-la competitiva.

Neste contexto percebe-se o quanto deve ser realista o planejamento, nele devem estar contidos todos os prós e contras, para que somente assim o gestor tome as medidas necessárias para elaborar o plano mais eficaz para determinada ocasião.

Planejamento tático é a metodologia usada pelos níveis intermediários da empresa, onde suas ações irão afetar determinadas áreas, e não a empresa por completo. O que o nível mais alto define como estratégia a serem cumpridas o nível tático tem que decompor os objetivos de acordo com cada área e o que cada uma poderá extrair de melhor para si. Este trabalha com objetivos de médio e curto prazo, pois assim as partes interessadas irão se beneficiar de acordo com o necessário para cada uma.

Planejamento operacional este é efetuado pelas áreas operacionais da empresa. O principal objetivo deste planejamento é a obtenção de resultados em curto prazo, por se tratar do nível operacional da empresa. Neste planejamento medidas corretivas são mais bem efetuadas, pois este nível está em constante contato com os pontos fortes e fracos da empresa.

1.7 Importância do planejamento

A globalização é um fato, e está presente em todos os aspectos sociais, sejam eles econômicos políticos ou tecnológicos. Todas as áreas estão envolvidas em uma busca constante por novas tecnologias, serviços, produtos. Para que as empresas consigam se manter em um nível considerável de estabilidade é necessário que os gestores desenvolvam e elaborem nos planos estratégicos para obter um diferencial.

Para Oliveira (2009, p. 18), “muitas empresas afirmam que tem planejamento estratégico quando, na realidade, não o têm, e nem sabem avaliar esta situação”.

Muitas empresas, principalmente as micro, não possuem uma definição clara de seus níveis estratégicos, táticos e operacionais, os níveis por muito das vezes se misturam formando uma grande confusão de funções e hierarquia. Porém, as empresas não diminuem a importância de um planejamento estratégico e dos resultados que este traz. Contudo, percebe-se a amplitude que o planejamento estratégico aborda, além de resultados em relação à competitividade, ao mercado, ele proporciona clareza nas tomadas de decisões, separação adequada de funções, e um controle organizacional.

Matus (1991) declara de uma forma bem simples a importância do planejamento estratégico. O sucesso de alcançar os resultados esperados é uma aposta que o homem faz, isso porque existem variáveis entre o seu plano e o ambiente em que a empresa está inserida, principalmente em se tratando do ambiente externo. Por mais eficientes sejam as ferramentas usadas para a elaboração do planejamento, o ambiente externo à organização sofre mudanças constantes e quase sempre imprevisíveis.

Para Matus (1991, p. 29):

[...] o plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ator seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. Em seu significado mais genérico, podemos falar de plano de ação como algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é o domínio da improvisação.

Assim como fora pesquisado sobre a importância de um planejamento “quando a empresa trabalha sem planejamento, as atitudes tomadas pelos gestores aparecem apenas como medidas paliativas” (AGUIAIS, 2014), ou seja, que seu efeito é temporário; nenhuma empresa investe capital financeiro, humano, e tempo em medidas temporárias, até porque tudo isso gera custos, portanto, é imprescindível que se tenha um caminho a ser seguido, medidas e estratégias a serem tomadas para evitar que todos esses esforços e investimentos venha ser mal investido.

Este planejamento preciso e consistente é tido então como uma bússola para os gestores e para toda a organização, e este é tido como o diferencial da empresa num mercado altamente competitivo.

1.8 Estratégia: Conceito e Evolução

Originalmente estratégia vem do grego *strategos*, que significa a arte ou a ciência de ser um general (TERENCE, 2002). Desde a época dos gregos a estratégia vinha acompanhar de um planejamento, e tomadas de decisões que auxiliavam os comandantes frente às suas batalhas. Sendo assim estratégia é uma arte militar que visa usar todo o seu aparato disponível para alcançar objetivos específicos.

Saindo de termos militares e partindo para termos organizacionais estratégia é tida como uma ferramenta essencial para busca de um diferencial em meio a um mercado tão amplo, complexo e concorrido. A estratégia é uma forma que os gestores utilizam para o

auxílio em suas tomadas de decisões, decisões estas que afeta toda a empresa e a forma que ela será vista tanto por seus clientes quanto por seus concorrentes.

Por se tratar de um termo complexo não se tem uma definição ou um conceito único da palavra estratégia principalmente pelo fato da literatura mostrar inúmeras definições.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4):

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretendem fazer.

A definição de uma estratégia se dá pela análise detalhada do ambiente em que a empresa está, inserida. Após a esta análise é necessário especificar o alvo em então começar a preparar todas as ferramentas necessárias para alcançar o objetivo desejado. Com o grande avanço econômico e tecnológico é necessário que as empresas estejam em constante inovação para satisfazer seus clientes que estão cada vez mais seletivos e exigentes para só assim conseguirem se manter competitiva.

Para Tzu (2006):

Diz-se, portanto, que aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo não ficará em perigo diante de centenas de batalhas. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo às vezes perde. Aquele que não conhece o inimigo nem a si mesmo invariavelmente perde todas as batalhas. (TZU, 2006, p.).

Essencial é saber, entender, conhecer o ambiente em que você está inserido, é neste momento que coloca-se em prática os ensinamentos da administração, e uma das ferramentas mais eficazes para esta ocasião é a análise de *SWOT*. Conhecer é poder, mas como diz Tzu não basta conhecer só a si mesmo tem que conhecer seu concorrente, quais são suas ferramentas seus objetivos.

Segundo Ansoff (1990) (2002 *apud* TERENCE, p. 26) estratégia diz respeito à utilização de recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros - que estão à disposição do administrador. A análise dos recursos disponibilizados pela empresa ajuda ao tomador de decisão definir a estratégia adequada para sua empresa e quais os recursos que ele irá utilizar para elaborar esta estratégia e colocá-la em prática.

Oliveira (2011, p. 181) declara que “A finalidade das estratégias é estabelecer os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos”. Seja qual for o objetivo ou a meta a estratégia que

irá definir como a empresa utilizará de seus recursos (físicos, tecnológicos, financeiros, humanos) e ferramentas para superar os desafios e etapas que irão surgir para assim conseguir chegar ao objetivo proposto.

Quando bem elaborada e aplicada a estratégia se torna uma ferramenta de grande importância dentro da empresa e um fator que otimiza as tomadas de decisões, se tornando um instrumento de grande valia junto aos gestores. A estratégia de ser sempre uma escolha dentro de uma organização, pois com o seu auxílio ela concede a esta um diferencial para torná-la competitiva e se manter em destaque neste cenário (competitividade) tão cobiçado.

Estratégia é um conjunto de normas de tomadas de decisões que visualizam, analisam e identificam: meios, produtos, mercado, vetor, crescimento, vantagem competitiva, sinergia.

1.9 Formas de classificar as estratégias

Segundo Oliveira (2011, p. 185) as estratégias podem ser classificadas de várias formas, auxiliando os gestores a colocá-las em suas respectivas situações. Elas podem ser:

- a) Quanto à amplitude:
 - Macro estratégia, relação entre empresa e ambiente, ou seja, quais os movimentos utilizados pela empresa e como estes irão afetar o ambiente em que ela está inserida;
 - Estratégia funcional, está na maioria das vezes relacionada com o nível tático da empresa, diz respeito às ações estratégicas de determinada área funcional,
 - Micro estratégia, relacionado a uma meta específica, não possui um impacto como a macro estratégia.
- b) Quanto à concentração:
 - Estratégia pura, quando o foco da estratégia está direcionada a determinadas áreas, com o intuito de se destacar, principalmente em meio aos concorrentes;
 - Estratégia conjunta, é usada para unir duas ou mais estratégias para alcançar o objetivo.
- c) Quanto à qualidade dos resultados:
 - Estratégias fortes, implantada esta estratégia ela causará grandes mudanças na organização;

- Estratégias fracas, ao contrário das estratégias fortes o seu impacto não provoca grandes mudanças.

d) Quanto à fronteira:

- Estratégias internas à empresa, está mais voltada para o ambiente interno da organização, mas pode ocorrer alguma restrição neste ambiente devido as mudanças ocorridas no ambiente externo;

- Estratégias externas à empresa, ela analisa o ambiente externo com a intenção de obter informações que lhe permitirá utilizá-las na implantação da estratégia;

- Estratégias internas e externas à empresa, é a utilização das estratégias que permite a interação do ambiente interno e externo da empresa.

e) Quanto aos recursos aplicados:

- Estratégia de recursos humanos, o principal recurso utilizado nesta estratégia são os relacionados aos recursos humanos;

- Estratégias de recursos não humanos, seus principais recursos são os materiais financeiros;

- Estratégias de recursos humanos e não humanos, utilização dos recursos humanos e materiais proporcionando equilíbrio entre eles.

f) Quanto ao enfoque:

- Estratégias pessoais, técnicas para alcançar o apoio e colaboração das pessoas integrantes da organização;

- Estratégias empresariais, estratégias tomadas pela empresa para atingir o impacto desejado no ambiente que está inserida.

1.10 Tipos de Estratégias

Após o objetivo estabelecido pelo executivo, ele poderá escolher qual estratégia mais adequada para cada situação (OLIVEIRA, 2011). Sendo assim, existem quatro tipos de estratégias a serem utilizadas, são elas:

- Estratégia de sobrevivência, esta estratégia só pode ser adotada pela empresa quando ela identificar pontos fracos no ambiente interno e ameaças no ambiente externo.

- Estratégia de manutenção, ela está voltada para a continuação de ações voltadas para superar as ameaças existentes, utilizando todos os seus recursos.

- Estratégia de crescimento, por mais que a empresa possua pontos fracos, o ambiente em que ela está inserida pode os transformar em grandes oportunidades, esta situação proporciona possibilidades de inovação e o aumento de suas vendas.
- Estratégia de desenvolvimento, quando os pontos fortes e as oportunidades se encontram em equilíbrio, permitindo que o executivo desenvolva novos negócios no mercado.

1.11 Importância da Estratégia

Atrás de um campo de batalha uma estratégia é sempre desenvolvida, o comandante observa o que seu inimigo está fazendo para saber quais os recursos necessários para combatê-los. Para ganhar qualquer batalha é necessário lutar da maneira certa e ter os recursos certos, porque as vitórias não vêm por acaso. (OLIVEIRA, 2011).

Ainda para o autor quando as medidas traçadas são as corretas, muitos erros são evitados e as empresas se tornam preparadas para os imprevistos que poderão ocorrer, pois se uma estratégia não for adequada haverá outra já estabelecida.

Tão importante quanto as estratégias, são a definição clara dos objetivos e quais os caminhos a serem seguidos para alcançá-los, a fim de inserir toda a organização neste processo. (OLIVEIRA, 2011).

1.12 Competitividade

O termo Competitividade está relacionado à necessidade de obter características e desenvolvimento de habilidades que criem condições de competir com os concorrentes. Em se tratando do ambiente empresarial o termo estratégia se destaca pela sua alta importância e necessidade, seja para contribuir com a sociedade, ganhar autoridade, ter visibilidade quanto para disputar um nível de poder no mercado. (OLIVEIRA, 2011).

1.13 A Construção da Vantagem Competitiva segundo Porter

Para Porter (2009 *apud* CIPOLLA; GIMBA) a Vantagem Competitiva é a essência para a construção de estratégia, essa competitividade não está presente somente em relação com os concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Sendo assim, Porter desenvolve as Cinco Forças que comandam a competição em um setor. São elas:

- Clientes – os clientes por serem os compradores dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa possuem poder para negociar e, portanto, podendo gerar mudanças inesperadas;
- Fornecedores – os fornecedores podem em algum momento realizar uma mudança, ou seja, pode aumentar preços de certos produtos ou serviços, atingindo diretamente os participantes de um determinado setor;
- Novos Entrantes em Potencial – novos entrantes chegam sempre com novidades, atrativos para conseguir despertar a atenção e o interesse do cliente. Eles chegam com sonhos e capacidade de alcançarem um lugar no mercado;
- Produtos Substitutos – em sua maioria os produtos substitutos trazem a redução dos lucros e prosperidade de um setor, pois estes muito das vezes não provocam a mesma reação dos antigos produtos nos clientes;
- Rivalidade entre os Concorrentes – todas as formas necessárias para se tornar mais atrativo que seu concorrente, uma busca constante por visibilidade, qualidade, variedade e benefícios.

Os autores ainda afirmam que as Cinco Forças proposta por Porter é uma das principais ferramentas para analisar e entender o ambiente externo da empresa. Com o uso destas forças a empresa determina o lucro máximo de um setor e auxilia no entendimento da complexidade que o cerca. Com a análise é possível identificar onde é necessário atuar com mais precisão, e assim, traçar o plano de ação.

Em síntese uma Vantagem Competitiva na maioria das vezes ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, este que auxilia a empresa a definir o caminho a ser seguido, quais ações executar, para agregar valor a seus clientes e potenciais. Os autores declaram que para Porter a Eficácia operacional e a Estratégia são instrumentos que podem ajudar a conseguir Vantagem Competitiva, a eficácia operacional contribui para um serviço ou produção com mais qualidade, redução de custos em relação ao setor operacional, diminuição de desperdício o que possibilita resultados mais satisfatórios, quando se tem definida uma estratégia clara e objetiva, as ações tomadas geram resultados melhores, ela auxilia o tomador de decisões a entender o que deve ser feito e o que não ser feito. Tanto um quanto o outro auxiliam em um desenvolvimento superior que resulta na Vantagem Competitiva.

1.14 Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade

Com a chegada do século vinte, as mudanças sociais, econômicas e políticas começaram a surgir cada vez mais complexas e diversificadas. O mundo começava o processo de globalização, sendo assim, as empresas tinham duas opções para se manterem ativas, acompanhar as mudanças ou buscar de alguma forma prevê-las e se antecipar à elas, caso o contrário a empresa se tornaria obsoleta e ultrapassada.

Com tantas mudanças acontecendo, e se a empresa deseja ser ativa, próspera, uma empresa que saiba se prevenir de ameaças, e que deseja um lugar garantido em um mundo globalizado é imprescindível ter um bom planejamento estratégico com compromisso, contínuo, dedicado e inovador, caso contrário a empresa estará apenas se movimentando em meio às mudanças.

POLICASTRO (2000) destaca alguns motivos para uma empresa desenvolver um planejamento estratégico:

- Por estar inserida em um ambiente de constante mudança, principalmente tecnológica, a gestão das empresas se tornaram cada vez mais complexas. O planejamento estratégico vem como uma ferramenta essencial para auxiliar o administrador a lidar com essas mudanças e buscar da melhor maneira possível aproveitar as oportunidades existentes;
- O controle do sistema financeiro somente, não garante o sucesso da empresa, o planejamento estratégico conduz a empresa a visualizar o futuro, ou seja, ter uma visão mais objetiva, em curto, médio, mas principalmente em longo prazo;
- O planejamento estratégico alcança toda a organização, e faz com que todos estejam inseridos e comprometidos com os objetivos propostos;
- O planejamento estratégico auxilia não apenas nas tomadas de decisões como também para mostrar aos acionistas e credores como um diferencial atrativo;
- Importante ferramenta num bom relacionamento com terceiros envolvidos direta ou indiretamente com a empresa.

Para MEGGINSON (*et al*, 1986), o planejamento estratégico apresenta algumas vantagens competitivas:

- Auxilia na adaptação da empresa junto às mudanças que ocorrem no ambiente;
- Proporciona clareza em assuntos importantes;
- Fornece uma maior visão quanto a responsabilidade de cada um;
- Conduz a uma melhor integração das várias áreas da empresa;
- Torna mais preciso e reconhecido os objetivos;
- Ajuda na visualização de acontecimentos futuros, e se prepara para eles;

- Controla o tempo, recursos humanos e financeiros.

Porém, MEGGINSON (*et al*, 1986), declara que o planejamento estratégico pode trazer também algumas desvantagens:

- Muito das vezes, requer mais do funcionário do que lhe é de dever;
- Existem possibilidades de demora nas ações;
- Requer que a administração esteja em total comprometimento, tornando suas vontades secundárias ao planejamento estratégico;
- Faz com que alguns planos fiquem inertes por um tempo.

O planejamento estratégico auxilia nos acertos das estratégias a serem executadas, aos objetivos selecionados e ações a serem cumpridas. E quando utilizado de forma correta, o planejamento estratégico utiliza de todos os recursos necessários e direciona a empresa à meta estabelecida, e uma consequente vantagem competitiva.

CAPÍTULO 2

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com toda esta bagagem teórica pode-se se ter uma dimensão, da tamanha importância do planejamento estratégico de uma empresa, e como ele pode auxiliar de forma significativa a busca pela competitividade e diferencial. Neste momento o trabalho passará a estudar e entender como este tema é visto e entendido pelas empresas na prática.

Nesta etapa serão apresentados os dados obtidos com a aplicação do questionário, as empresas pesquisadas são do ramo varejista de vendas de móveis e eletrodomésticos, elas terão seus dados analisados individualmente e em seguida uma análise conjunta feita com os dados relacionados ao planejamento estratégico e competitividade. Por questão do sigilo dos dados e preservação do nome e marca das empresas, as empresas serão abordadas da seguinte forma: Empresa “A”, “B”, “C” e “D” respectivamente.

2.1 Resultado das Empresas Participantes

2.1.1 Empresa “A”

Em relação aos dados gerais, a empresa “A” está em funcionamento na cidade de Mozarlândia há cinco anos sendo que esta faz parte de uma rede de lojas de ramo, possui em sua maioria o controle familiar e é constituída formalmente como sociedade. O diretor/gerente da empresa tem trinta e dois anos de idade e possui como nível de formação o Ensino médio e Técnico. A empresa conta com a média de funcionários de dez a quarenta e nove, e fatura anualmente de R\$ 240.000,01 até 2.400.000,00. Na visão da empresa em relação às tendências de vendas para o ano de 2016 é de se igualar ao ano anterior.

Sobre a percepção do clima e ambiente empresarial, a empresa classifica o clima empresarial (mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico) com notas variáveis de zero a dez ela classifica como nota dez. Em relação ao ambiente geral em que se desenvolve a empresa o clima empresarial do ano de 2016 comparado com o ano de 2015 se igualou. A empresa se encontra em total desacordo em relação a afirmação de ser fácil a entrada de novas empresas do mesmo ramo, total acordo com a elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera, sobre o poder dos clientes nas negociações que as empresas de seu setor está em total acordo, concorda totalmente com o poder dos

fornecedores nas negociações do que as empresas de seu setor, e concorda totalmente quando tratado sobre a facilidade de criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor.

Em relação à Estratégia e Organização, a empresa declara que utiliza habitualmente o planejamento estratégico formal e que o período em que ela abrange para a utilização e controle desse planejamento ocorre semanalmente, porém essa ocorrência semanal está mais voltada para o cumprimento de metas estabelecidas no planejamento estratégico. A empresa não estabeleceu e não estabelece alianças ou acordos de cooperação com outras empresas, seja na comercialização de produtos, compras e abastecimentos, logística e atividades de pesquisa e desenvolvimento. Quando apresentado os tipos de empresa ela se identificou com o Tipo "B" de empresa que "Mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito." Sobre os Departamentos de Comercialização e Vendas, de Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Operações e Compras, Administração e Contabilidade e Qualidade a empresa declara afirmativo a existência desses departamentos. A empresa diz sempre utilizar a prática de planejamento de pessoal, sempre utiliza a prática de projeto de posto de trabalho, sempre utilizar a prática de recrutamento e seleção de pessoal, sempre utilizar a prática de formação, sempre incentivar o desenvolvimento de carreiras profissionais, sempre avaliar o desempenho, quase sempre utilizar a política de remuneração, sempre utilizar a administração do pessoal, sempre utilizar e estar atento nas relações trabalhistas, e utilização de gestão e da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista.

De acordo com a Tecnologia, Qualidade e Inovação, sobre os tipos de tecnologias propostos a empresa se encaixa no Tipo A "Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com o fim de obter melhores resultados que a concorrência", quando questionado sobre o certificado da ISO a empresa diz não dispor, mas está no processo prévio para a certificação da qualidade. Com relação a alguma mudança ou melhora em seus produtos, processos ou sistemas de gestão nos últimos dois anos a empresa declara realizar essas mudanças em todos esses aspectos e diz ser muito importante. Em se tratando da infraestrutura da empresa a empresa dispõe de correio eletrônico (e-mail), tem página na internet, não realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando a internet, utiliza banco eletrônico, realiza marketing usando internet e tem intranet corporativa.

Com base nos Aspectos Contábeis, Financeiros e de Rendimento, em comparação com seus competidores chaves, a empresa está em total acordo que ela oferece produtos de maior qualidade, total acordo que ela dispõe de processos mais eficientes, total acordo que

conta com clientes mais satisfeitos, total acordo que se adapta às mudanças no mercado, total acordo que está crescendo mais, sobre ser mais rentável a empresa diz estar entre as mais rentáveis, total acordo em ter empregados mais satisfeitos/motivados, e total acordo em ter uma menor abstenção do trabalho. A utilização das técnicas econômico-financeiras se efetua ao máximo em relação à implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos, estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais, e análise da situação econômico-financeira. No caso das decisões de inversão e utilização de fontes financeiras a empresa não forneceu a resposta. O ramo de atividade da empresa é a venda de eletrodomésticos e atua no setor varejista.

2.1.2 Empresa “B”

Sobre os Dados Gerais, a empresa é apenas local, e está em funcionamento na cidade de Mozarlândia há quatro anos, não tem como controle majoritário o familiar e é constituída formalmente como sociedade. O diretor geral/gerente da empresa tem trinta e três anos de idade e possui o ensino médio como nível de formação, a empresa conta com cinco funcionários e fatura em média anualmente de R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00. Para a empresa a tendência das vendas para o ano de 2016 é de igualar com o ano anterior.

De acordo com a Percepção do Clima e Ambiente Empresarial, a empresa classifica com nota oito o clima empresarial (o clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico), levando em consideração que as notas variam de zero a dez, a respeito do clima empresarial e comparado com o ano de 2015 o ambiente geral em que se desenvolve a empresa em 2016 é igualado. Quando afirmado que é fácil que entrem novas empresas do mesmo ramo e empresa diz estar em desacordo, está em total acordo com a afirmação de que existe uma elevada concorrência entre as empresas do mesmo setor em que opera, total acordo que os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor, desacordo de que os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor, e desacordo de que existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor.

Em relação a Estratégia e Organização, a empresa não realiza habitualmente planejamento estratégico formal, e não estabelece alianças ou acordos de cooperação com outras empresas para comercializar produtos, compras e abastecimento, logística e atividades de desenvolvimento e pesquisa. Apresentado os tipos de empresa ela se identificou com o Tipo “B” de empresa que “Mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e

mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito.” Em relação aos departamentos a empresa diz possuir o Departamento de Comercialização e Venda e de Administração e Contabilidade, porém, não possui os Departamentos de Recursos Humanos de Pesquisa e Desenvolvimento, de Operações e Compras e o de qualidade, as funções/operações referentes á estes departamentos é realizado de forma individual pela gerente da empresa. A empresa afirma utilizar ás vezes o planejamento de pessoal, sempre utiliza o projeto de postos de trabalho e recrutamento e seleção de pessoal, ás vezes a prática de formação, sempre utiliza a prática de desenvolvimento de carreiras profissionais e avaliação do desempenho, utiliza ás vezes a política de remuneração, e sempre utiliza as práticas de administração de pessoal, relações trabalhistas e gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista.

Quanto a Tecnologia, Qualidade e Inovação, dentre os tipos de tecnologias propostos no questionário, a empresa classifica a sua tecnologia como a Tipo D “Nossos principais concorrentes tem uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a nossa”, a empresa não dispõe de uma certificação de qualidade com a ISO, e não está no processo prévio para a certificação da qualidade. Com relação a alguma mudança ou melhora em seus produtos, processos ou sistemas de gestão nos últimos dois anos a empresa declara realizar essas mudanças em todos esses aspectos e diz ser muito importante. Sobre a infraestrutura a empresa dispõe de correio eletrônico (e-mail) e realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando a internet, e não dispõe de uma página na internet, não utiliza banco eletrônico, não realiza marketing usando a internet e não possui intranet corporativa.

Aspectos Contábeis, Financeiros e de rendimento, em comparação com seus competidores chaves a empresa está em total acordo que ela oferece produtos de maior qualidade, dispõe de processos mais eficientes, conta com clientes mais satisfeitos, adapta-se antes às mudanças no mercado, está crescendo mais, é mais rentável, tem funcionários mais satisfeitos/motivados e tem uma menor abstenção do trabalho. A utilização das técnicas econômico-financeiras se efetua ao máximo em relação à implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos, estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais, e análise da situação econômico-financeira. No caso das decisões de inversão o grau de utilização dos lucros retidos (reservas) terá muito uso, a utilização de financiamento externo terá pouco uso, e a utilização de aumentos de capital terá muito uso. A empresa está no ramo de venda de móveis e eletrodomésticos e atua no setôr varejista.

2.1.3 Empresa "C"

Dados Gerais, a empresa "C" faz parte de uma rede de lojas e está há três anos em funcionamento na cidade de Mozarlândia, o controle majoritário da empresa é o familiar, e está constituída formalmente como sociedade, o diretor geral/gerente tem Quarenta e nove anos de idade, e o nível de formação do diretor geral/gerente são estudos universitários. A empresa conta com nove funcionários e fatura em média de R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00, a tendência das vendas para 2016 é aumentar em relação ao ano anterior.

Percepção do Clima e Ambiente Empresarial, com notas variáveis de zero a dez, a situação atual do Clima Empresarial (o clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico) é definido com nota sete. A respeito do clima empresarial, e comparado com o ano de 2015, o ambiente geral em que se desenvolve a empresa em 2016 é igualado com o ano anterior. Quando afirmado que é fácil que entrem novas empresas do mesmo ramo e empresa diz estar em desacordo, está em total acordo de que existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera, total acordo que os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor, a empresa diz concordar razoavelmente que os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor e que existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor.

Estratégia e Organização, a empresa realiza planejamento estratégico formal, o período abrangido para este planejamento estratégico é mais de um ano. Nos últimos anos a empresa estabeleceu alianças ou acordos de cooperação com outras empresas para comercializar produtos, compras e abastecimentos e atividades de pesquisa e desenvolvimento, porém, não para a área de logística. Quando apresentado os tipos de empresa ela se identificou com o Tipo "B" de empresa que "Mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito." Ela possui os Departamentos de Comercialização e Vendas, Recursos humanos, Operações e Compras, administração e Contabilidade, Qualidade, porém, não possui o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. A empresa sempre utiliza a prática do planejamento de pessoal, projeto de postos de trabalho, desenvolvimento de carreiras profissionais, relações trabalhistas e gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista, utiliza quase sempre a prática de formação e administração de

pessoal, utiliza às vezes a prática de recrutamento e seleção de pessoal e avaliação de desempenho, e quase nunca a política de remuneração.

Tecnologia, Qualidade e Inovação, sobre os tipos de tecnologia utilizados pela empresa, ela seleciona o Tipo “C” de tecnologia “A tecnologia que utilizamos é a mesma que é usada pela maioria das empresas do setor e só realizamos novos investimentos em tecnologia quando comprovamos que a concorrência obteve bons resultados.” A empresa não dispõe de uma certificação de qualidade como a ISO e não está no processo prévio para a certificação da qualidade. Sobre mudança ou melhora em seus produtos/serviços a empresa diz realizar essas mudanças e destaca que às vezes é importante, sobre os processos ela também realiza essas mudanças e diz ser importante, e em relação aos sistemas de gestão diz realizar as mudanças e melhoras necessárias e que são importantes todas elas. Sua infraestrutura dispõe de correio eletrônico (e-mail), página na internet, realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando internet, utiliza banco eletrônico, realiza marketing usando internet, e tem intranet corporativa.

Aspectos Contábeis, Financeiros e de Rendimento, em comparação com seus competidores chaves a empresa concorda que ela oferece produtos de maior qualidade, concorda que dispõe de processos mais eficientes, está em acordo de que conta com clientes mais satisfeitos, está em total acordo que adapta-se antes às mudanças no mercado, está crescendo mais, é mais rentável, concorda que tem funcionários mais satisfeitos/motivados e tem uma menor abstenção do trabalho. A utilização das técnicas econômico-financeiras se efetua ao máximo em relação à implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos, estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais, e análise da situação econômico-financeira. No caso das decisões de inversão, o grau de utilização dos lucros retidos (reservas) é de muito uso, financiamento externo tem uso mediano, e o aumento de capital tem pouco uso. A empresa está inserida no ramo de vendas de eletroeletrônico, móveis e eletrodomésticos, e atua no setor varejista.

2.1.4 Empresa “D”

Dados Gerais, a empresa faz parte de uma rede de lojas do ramo de vendas de móveis e eletrodomésticos, e está a nove anos em funcionamento na cidade de Mozarlândia, tem o controle majoritário de sua empresa o familiar e é constituída formalmente como Micro Empresa, o diretor geral/gerente tem quarenta e quatro anos de idade, e seu nível de formação é o ensino médio e técnico. A empresa conta com quinze funcionários e não disponibilizou a

informação sobre seu faturamento anual, a tendência das vendas para o ano de 2016 é de aumentar em comparação ao ano anterior.

Percepção do Clima e Ambiente Empresarial, a situação atual do clima empresarial (o clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico) classificado com notas variáveis de zero a dez é classificado com nota nove, a respeito do clima empresarial, e comparado com o ano de 2015, o ambiente geral em que se desenvolve a empresa em 2016 é igualado com o ano anterior. A respeito do setor em que atua quando afirmado que é fácil que entrem novas empresas, a empresa está em desacordo, ela está em total acordo de que existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera, total acordo que os clientes tem mais poder nas negociações que as empresas de seu setor, total acordo que os fornecedores tem mais poder nas negociações que as empresas de seu setor, e total acordo que existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor.

Estratégia e Organização, a empresa realiza habitualmente planejamento estratégico formal e este é realizado e formulado semestralmente, ela não estabelece alianças de acordo de cooperação com outras empresas para comercializar produtos, compras e abastecimentos, logística, porém, estabelece alianças e acordos de cooperação com outras empresas nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. Quando apresentado os tipos de empresa ela se identificou com o Tipo "B" de empresa que "Mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito." Em se tratando dos departamentos a empresa possui os departamentos de Comercialização e Venda, Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Operações e Compras, Administração e Contabilidade e de Qualidade. Sobre as práticas de recursos humanos a empresa diz sempre utilizar a prática de planejamento de pessoal, projeto e postos de trabalho, recrutamento e seleção de pessoal, formação, desenvolvimento de carreiras profissionais, avaliação do desempenho, política de remuneração, administração do pessoal, relações trabalhistas, e gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista.

Tecnologia, Qualidade e Inovação, dentre os tipos de tecnologias apresentados a empresa afirma que o tipo de tecnologia em que sua empresa se encaixa é o Tipo "A" que afirma "Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com o fim de obter melhores resultados que a concorrência." A empresa não dispõe de uma certificação de qualidade como a ISO, e não está no processo prévio para a certificação da qualidade. Com

relação a alguma mudança ou melhora em seus produtos, processos ou sistemas de gestão nos últimos dois anos a empresa declara realizar essas mudanças em todos esses aspectos e diz ser muito importante. Sobre a infraestrutura a empresa dispõe de correio eletrônico (e-mail), tem página na internet, realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando a internet, não utiliza banco eletrônico, realiza marketing usando a internet e tem intranet corporativa.

Aspectos Contábeis, Financeiros e de Rendimento, em relação com seus competidores chave a empresa está em total acordo de que ela oferece produtos de maior qualidade, que dispõe de processos mais eficientes, que ela conta com clientes mais satisfeitos, que ela adapta-se antes às mudanças no mercado, está crescendo mais, é mais rentável, tem empregados mais satisfeitos/motivados, e tem uma menor abstenção do trabalho. A utilização das técnicas econômico-financeira se efetua ao máximo em relação à implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos, estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais e análise da situação econômico-financeira. No caso das decisões de inversão, a utilização das fontes financeiras é de muito uso para os lucros retidos (reservas), muito uso para financiamento externo e pouco uso para aumentos de capital. A empresa está no ramo de venda de móveis e eletrodomésticos, e atua no setor varejista.

Toda e qualquer empresa precisa de um gestor que saiba lidar com o planejamento estratégico, pois todas as decisões que o gestor tomar no presente, gerará consequências no futuro, sendo assim, é extremamente importante que estas decisões estejam embasadas em aspectos consideravelmente corretos e precisos, para que as consequências sejam as mesmas esperadas pelos tomadores de decisão.

Com a análise desses dois tópicos: Percepção do Clima e Ambiente Empresarial, Estratégia e Organização, da pesquisa realizada e sabendo a importância dos mesmos dentro do planejamento estratégico, percebe-se que as empresas do ramo varejista de móveis e eletrodomésticos da cidade de Mozarlândia-GO, estão otimistas em relação ao ambiente e o clima empresarial, e que comparado ao ano anterior este ambiente se igualou não provocando muitas mudanças, e que com a concorrência e o mercado atual, não é fácil a entrada de novas empresas do mesmo ramo, os clientes tem mais poder de negociação, em parte os fornecedores tem também um poder nas negociações, e em parte é fácil a criação de produtos substitutivos aos fabricados por seu setor.

Ambas entendem a importância do planejamento estratégico dentro das empresas, e que este proporciona um nível de competitividade relevante em relação aos seus concorrentes. Por ser um ramo tão competitivo e disputado as empresas não costumam estabelecer acordos

ou alianças de cooperação com outras empresas, com isso, elas conseguem se individualizar e conseguir um diferencial. Ambas se encaixaram no tipo “B” de empresa: mantém uma base relativamente estável de produtos/serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos/serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito, assim elas conseguem adquirir uma base sobre a possibilidade de sucesso nos produtos/serviços. Duas das empresas não possuem todos os departamentos, mas afirmaram ter o interesse de obtê-los, pois assim, consegue-se ter um maior controle e individualidade dos departamentos.

Com esta análise mais fechada dos tópicos relacionados ao planejamento estratégico e competitividade, percebe-se que as empresas de pequeno porte não estão tão inseridas neste processo de gestão, porém, elas entendem de sua importância e necessidade, como as empresas pesquisadas em sua maioria são integrantes de uma rede de lojas, elas conseguem se adequar melhor ao processo disponibilizado pela matriz de sua rede, fazendo com que estas se destaquem no mercado. Porém as empresas que não fazem parte de uma rede de loja e trabalha de forma individualizada, estas operam como dito no início do trabalho com medidas paliativas, ou seja, com resultados apenas momentâneos, esperam as ações e reações do mercado para só então tomarem iniciativa. E esta atitude como visto anteriormente não proporciona à empresa uma vantagem competitiva e nem um nível adequado de competitividade, fazendo com que os seus objetivos estejam restritos apenas em nível de curto prazo.

CONSIDERAÇÕES

O mundo passou, e passa por mudanças constantes, a globalização é um fenômeno que chegou para mudar o mundo em todos os seus aspectos e áreas, e uma das áreas mais afetadas com toda certeza é a área de comercialização, o comércio se tornou altamente competitivo, aonde sobrevive o que se destaca o que sai do comodismo, que busca o diferencial, o que chama a atenção. O momento econômico em que o mundo se encontra atualmente é de total incerteza, é preciso então traçar metas, planos de ação para conseguir conviver com essas incertezas e instabilidades, e isso só será possível se existir um planejamento e uma estratégia eficazes, porém um bom planejamento estratégico seguido corretamente, não definirá por si só o sucesso e infalibilidade do plano da empresa, existem variáveis que mudam bastante a caminhada da empresa, e o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na superação dessas variáveis e na busca pelo sucesso.

O problema proposto teve como foco, entender como o planejamento interfere e influencia as empresas em suas ações para obter competitividade. Colocando relação entre teoria e prática, percebe-se a distância entre ambas, na teoria os autores Oliveira (2011), Maximiano (2010), Ackoff (1975) e Drucker (1962) em sua maioria destacam o planejamento estratégico como uma ferramenta indispensável para qualquer empresa que almeje seu sucesso, em controvérsia as realidades das empresas mostram como mencionado no início do trabalho, atitudes paliativas, ou seja, que tragam resultados apenas momentâneos. Com essas análises entende-se o quão distante estão às empresas das teorias dos autores.

Um planejamento bem elaborado, colocado em prática e controlado, proporciona às empresas uma clareza quanto ao ambiente em que ela está inserida, suas reais necessidades, seus objetivos, as metodologias utilizadas na pesquisa foram extremamente importantes para entender como o tema é tratado na teoria, e como ele é tratado na prática. O objetivo do trabalho teve êxito ao perceber e analisar que as atitudes das empresas se diferem dos ensinamentos da teoria. Percebe-se portanto, que em sua maioria, as empresas entendem a importância e a necessidade de um planejamento, porém, não conseguem tirar os ensinamentos da teoria e aplicá-los na prática.

A competitividade é um fato, o planejamento estratégico surge como um diferencial para que a empresa tenha um nível considerável perante as suas concorrentes, todo gestor deve entender que esta ferramenta não proporciona apenas uma vantagem sobre suas concorrentes, mas um entendimento de toda a cadeia que envolve a empresa e seu ambiente.

O trabalho realizado teve como ponto alto entender que a realidade está a certa distância do que se vê na teoria, e esta análise traz novas possibilidades de trabalhos futuros em relação a disseminar a importância do planejamento estratégico e seus benefícios para as empresas

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. *Redesigning the Future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley, 1974.

_____. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

AGUIAIS, Edilson. **A importância do planejamento estratégico em tempos de crise**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-planejamento-estrategico-em-tempos-de-crise/79587/>>. Acesso em: 05 set. 2016.

ARAÚJO, Jessé Silva de. **Avaliação do planejamento estratégico em organizações de micro e pequeno porte no município de Uruaçu – GO: um estudo survey – Anápolis 2011**. Disponível em: <<http://www.unievangelica.edu.br/files/images/Jess%C3%A9%20Silva.PDF>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

AS DIFERENÇAS ENTRE PESQUISA DESCRITIVA, EXPLORATÓRIA E EXPLICATIVA – Posgraduando. Disponível em: <<http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CINCO DICAS PARA MELHORAR A GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE, SITE – Subsistemas. Disponível em: <<http://www.sbsistemas.com.br/blog/5-dicas-para-melhorar-a-gestao-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CIPOLLA, Fábio; GIMBA, Rogério. **Vantagem Competitiva: Revisitando as Idéias de Michael Porter – 14 de Dezembro de 2009**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

DRUCKER, Peter E. **Prática de Administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa: Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural – Porto Alegre 2009**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2001.

MATUS. C. **O Plano como Aposta**. São Paulo em perspectiva, 1991.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POLICASTRO, M. L. **Introduction to Strategic Planning: US Small Business Administration – Management and Planning Series**, 2000.

PORTER, M. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Cidade, 1998.

SOUZA, Ademir de A importância do planejamento estratégico para o sucesso de uma empresa – 16 de outubro de 2015. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-dplanejamento-estrategico-para-o-sucesso-de-uma-empresa/91040/>>. Acesso em: 22 out. 2016.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro para o processo de elaboração do planejamento – São Carlos 2002**. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2016.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2016.

Apêndice 1

QUESTIONARIO MPEM

(1) DADOS GERAIS

1. Quantos anos está funcionando sua empresa? _____ anos

2. O controle majoritário de sua empresa é familiar? (Um grupo familiar tem mais de 50% do capital):

- sim
 não

3. Sua empresa está constituída formalmente como sociedade?:

- sim
 não (É pessoa física)

4. Se não importar, favor indicar a idade do diretor geral / gerente: _____ anos

5. Qual é o nível de formação (concluído) do diretor geral/gerente de sua empresa:

- Ensino fundamental,
 Ensino médio, Técnico
 Estudos universitários

6. Indique a média de empregados (fixos e temporários), e faturamento anual de sua empresa nos anos indicados, assim como sua tendência para o ano de 2016:

Número Médio de Empregados	
Indústria	Comércio Serviços
<input type="checkbox"/> Até 19 empregados	<input type="checkbox"/> Até 9 empregados
<input type="checkbox"/> De 20 a 99 empregados	<input type="checkbox"/> De 10 a 49 empregados
<input type="checkbox"/> De 100 a 499 empregados	<input type="checkbox"/> De 50 a 99 empregados
<input type="checkbox"/> Mais de 500 empregados	<input type="checkbox"/> Mais de 100 empregados

Faturamento Médio Anual	
	Valor
<input type="checkbox"/>	até R\$ 240.000,00
<input type="checkbox"/>	De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00
<input type="checkbox"/>	Acima de R\$ 2.400.000,00

7. Qual é a tendência das vendas de sua empresa para 2016?:

- Aumento
 Igual
 Diminuição

(2) PERCEPÇÃO DO CLIMA E AMBIENTE EMPRESARIAL

8. Classifique de 0 a 10 a situação atual do CLIMA EMPRESARIAL (O clima empresarial mede a confiança e expectativas do empresário em seu ambiente econômico)

9. A respeito do clima empresarial, e comparando com 2010, o ambiente geral em que se desenvolve sua empresa em 2011 é:

- Melhor
 Igual
 Pior

10. Indique seu grau de acordo com as seguintes afirmações à respeito de seu setor:

	Total Desacordo			Total Acordo	
	1	2	3	4	5
É fácil que entrem novas empresas					
Existe uma elevada concorrência entre as empresas do setor em que opera					
Os clientes têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor					
Os fornecedores têm mais poder nas negociações que as empresas de seu setor					
Existe facilidade para criar produtos substitutivos aos fabricados por seu setor					

(3) ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO

11. Indique se sua empresa realiza habitualmente planejamento estratégico formal (por escrito) e, nesse caso, o período abrangido pelo planejamento:

Realiza plano estratégico	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Período abrangido?	
		<input type="checkbox"/> 1 ano	<input type="checkbox"/> Mais de 1 ano

12. Indique se sua empresa, nos últimos anos, tem estabelecido alianças ou acordos de cooperação com outras empresas para (ASSINALE AS QUE PROCEDEM) :

Comercializar produtos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Logística (transporte, armazenamento)	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Compras e abastecimentos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

13. A seguir, se apresentam quatro tipos de empresas. Por favor, indique qual delas a sua empresa se identifica, conforme a sua atuação nos últimos anos (MARQUE SÓ UMA RESPOSTA):

Tipo A.- Realiza muitas mudanças e melhoras nos produtos / serviços e mercados com relativa frequência, tratando de ser a primeira a desenvolver novos produtos / serviços, ainda com o risco de que essas inovações não tenham êxito.	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

Tipo B.- Mantem uma base relativamente estável de produtos / serviços e mercados, enquanto que ao mesmo tempo desenvolve de forma seletiva novos produtos / serviços e mercados, tratando de imitar as empresas que já os desenvolveram e tiveram êxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo C.- Oferece um conjunto relativamente estável de produtos / serviços para um mercado relativamente estável. Não está interessada nas modificações mas se concentra na melhora contínua do trabalho dentro de seu campo de atuação.	<input type="checkbox"/>
Tipo D.- Não conta com uma área de produto-mercado duradoura e estável. Normalmente atua forçada pelas pressões do ambiente e da concorrência.	<input type="checkbox"/>

14. Indique se em sua empresa existem os seguintes departamentos(ASSINALE O QUE PROCEDE)

Departamento. de Comercialização/Vendas	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Departamento. de Operações / Compras	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Departamento. de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Departamento. Administração/Contabilidade	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Departamento. Pesquisa + Desenvolvimento	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não	Departamento. de Qualidade	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não

15. Indique o grau em que sua empresa utiliza cada uma das seguintes práticas de recursos humanos:

	Nunca					Sempre				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Planejamento de pessoal.										
2. Projeto de postos de trabalho.										
3. Recrutamento e seleção de pessoal.										
4. Formação.										
5. Desenvolvimento de carreiras profissionais.										
6. Avaliação do desempenho										
7. Política de remuneração.										
8. Administração do pessoal (contratos, normas, ...).										
9. Relações trabalhistas (negociação de convênio coletivo, relações com representantes sindicais).										
10. Gestão da prevenção de riscos trabalhistas, segurança e saúde trabalhista, ...										

(4) TECNOLOGIA, QUALIDADE e INOVAÇÃO

16. A tecnologia de sua empresa pode ser classificada como que (MARQUE SÓ UMA RESPOSTA):

Desenvolvemos internamente a tecnologia que utilizamos com o fim de obter melhores resultados que a concorrência.	Tipo A
A tecnologia aprendida pela empresa ou o uso que se faz dela nos posiciona a	Tipo B

frente da concorrência.	
A tecnologia que utilizamos é a mesma que é usada pela maioria das empresas do setor e só realizamos novos investimentos em tecnologia quando comprovamos que a concorrência obteve bons resultados.	Tipo C
Nossos principais concorrentes têm uma tecnologia mais eficiente ou moderna que a nossa.	Tipo D

17. A sua empresa dispõe de uma certificação de qualidade como a ISO?

Sim	<input type="checkbox"/>	Indique a norma _____ ou o organismo _____ que o certificou
Não	<input type="checkbox"/>	Mas estamos no processo prévio para a certificação da qualidade
Não	<input type="checkbox"/>	E não estamos no processo prévio para a certificação da qualidade

18. Tem se realizado alguma mudança ou melhora em seus produtos, processos ou sistemas de gestão nos últimos 2 anos? Em caso afirmativo, indique o grau de importância destas mudanças para sua empresa:

	Não	sim	Pouco Importante					Muito Importante						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Produtos/serviços														
- Mudanças ou melhoras em produtos/serviços existentes														
- Comercialização de novos produtos/serviços														
Processos														
- Mudanças ou melhoras nos processos de produção/serviços														
- Aquisição de novos bens de equipamento														
Sistemas de gestão														
- Direção e gestão														
- Compras e fornecimento														
- Comercial/Vendas														

19. Indique se sua empresa dispõe da seguinte infraestrutura:

1. Dispõe de correio eletrônico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
2. Tem página na Internet?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
3. Realiza compras e (ou) vendas eletrônicas usando a Internet?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
4. Utiliza banco eletrônico?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
5. Realiza marketing usando Internet?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não
6. Tem Intranet corporativa?	<input type="checkbox"/>	sim	<input type="checkbox"/>	não

(5) ASPECTOS CONTÁBEIS, FINANCEIROS E DE RENDIMENTO

20. Em comparação com seus competidores chave, sua empresa:	Total					Total				
	Desacordo					Acordo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1. Oferece produtos de maior qualidade.					
2. Dispõe de processos mais eficientes.					
3. Conta com clientes mais satisfeitos					
4. Adapta-se antes às mudanças no mercado.					
5. Está crescendo mais.					
6. É mais rentável.					
7. Tem empregados mais satisfeitos / motivados.					
8. Tem uma menor abstenção do trabalho.					

21. Indique que nível de utilização das seguintes técnicas econômico-financeiras se efetua em sua empresa:

	Mínimo					Máximo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Implantação e controle de um sistema de contabilidade de custos										
2. Estabelecimento de orçamentos de receitas e gastos anuais										
3. Análise da situação econômico-financeira										

22. No caso das decisões de inversão, indique o grau de utilização das seguintes fontes financeiras:

	Pouco uso					Muito uso				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lucros retidos (reservas)										
Financiamento externo (empréstimos bancários, etc.)										
Aumentos de capital										

23. Qual o Ramo de atividade da empresa?

24. Setor em que a empresa Atua.

- Indústria
 Serviços
 Varejo

(6) IDENTIFICAÇÃO

Empresa ou Organização *	
Aos cuidados de e-mail *	
Endereço *	
Cidade *	
Código Postal (CEP) *	
Estado-Região *	
País *	