

**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

**O USO DO SISTEMA GERENCIAL PLANES COMO  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO E  
DESEMPENHO, NO PLANEJAMENTO  
EMPRESARIAL**

Dissertação de Mestrado em Gestão

**Autor:**

Paulo Guilherme Dantas Ribeiro Filho

**Orientador:**

Professor Doutor Fernando Jorge Rodrigues

Professora Doutora Lena Vânia Pinheiro Ribeiro



**Vila Real, 2013**

**UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO**

**O USO DO SISTEMA GERENCIAL PLANES COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA DE GESTÃO E DESEMPENHO, NO PLANEJAMENTO  
EMPRESARIAL**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Paulo Guilherme Dantas Ribeiro Filho

Orientador:

Professor Doutor Fernando Jorge Rodrigues

Professora Doutora Lena Vânia pinheiro Ribeiro

Composição do Júri:

Doutora Carla Susana da Encarnação Marques

Doutora Carmem Teresa Pereira Leal

Doutor Fernando Jorge Rodrigues

**Vila Real, 2013**

Este trabalho foi expressamente elaborado como dissertação original para efeito de obtenção do grau de Mestre em Gestão, sendo apresentado na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

## DEDICATÓRIA

“O homem é o único animal que necessita  
de ferramentas físicas ou gerencias, para resolver  
suas atividades sem as quais tudo se  
transforma em problema”

Jaime Lisboa

## **AGRADECIMENTOS**

Foram dias de crescimento, de cansaço entre aeroportos e aeronaves cruzando o Atlântico em direção à construção do saber além-mar, nas terras de meus antepassados a Europa que outrora desbravou terras brasileiras. Retorno as minhas origens na busca do ouro do conhecimento, entre rotina de hotéis e pousadas, de longas ligações cheia de saudades, de noites acordado, de cafezinhos e amendoins para me manter acordado, estudando por vezes do anoitecer até o sol nascer, mas valeu a pena - “tudo vale a pena se a alma não é pequena” - cada segundo, cada minuto, cada hora, cada dia, uma descoberta! só entendi a concepção da terminologia “pesquisa” depois que comecei o mestrado, obrigado meu Deus pela vida, meu pai Paulo Guilherme Dantas Ribeiro pela força e incentivo, minha mãe Christine Franco Pacheco pela ajuda sem a qual seria impossível a conclusão dessa etapa em minha vida, a minha esposa meu porto seguro, por segurar a “barra” de cuidar sozinha uma família durante minhas viagens; não tenho palavras para expressar sua paciência e compreensão durante minha ausência nessa fase de estudo e pesquisa, aos meus filhos João Paulo e João Pedro pela compreensão do pouco convívio em função das atividades durante os fins de semana. Aos companheiros Ronaldo Nuzzi e Zailton Miranda pela força e auxílio no suporte da pesquisa, aos meus professores em nome do Dr. Fernando Jorge Rodrigues e da Dra. Carla Susana da Encarnação Marques, pela enorme paciência com tantas idas e vindas e incansável busca pela perfeição durante a pesquisa de campo e correções, a minha tia Lena Vania Ribeiro Pinheiro pelo auxílio nas correções e norteamento desse trabalho e ao meu amigo e sócio e quase co-orientador Jaime de Assunção Lisboa, pelas manhãs, tardes e noites em claro de estudos, obrigado

## RESUMO

O cenário atual do *new business*, no mundo globalizado, se compara a uma grande panela de pressão, onde os blocos comerciais, países, organizações, dirigentes e pessoas são atingidos por fatores positivos ou negativos diante dos sistemas de geração de riquezas impostos pelo capitalismo. Esse fenômeno que afetou até mesmo países orientais tornou a competitividade intrinsecamente ligada à sobrevivência empresarial. Alguns aspectos do futuro podem ser conhecidos, pois decorrem de evoluções previsíveis, como o aumento de memória e de velocidade dos computadores, assim como o uso do dinheiro eletrônico ou a moeda digital. Nesse cenário, o planejamento é a ferramenta que poderá fazer a diferença no posicionamento das organizações no mercado, a partir de uma gestão estratégica que definirá as ferramentas gerenciais, aliada ao planejamento estratégico que se utiliza de *softwares*, para maximizar a gestão empresarial. Conhecer e avaliar o uso do sistema PLANES de gestão, como o elo entre o conhecimento do presente e o conhecimento almejado das ações do futuro, é o foco principal desta pesquisa que tem como universo a avaliação de dezasseis executivos que implementaram a adoção dessa ferramenta em suas organizações como incremento de competitividade, à medida que esta proporciona maior conhecimento sobre todas as etapas do planejamento, possibilitando adequações a processos e respostas em curto espaço de tempo, corrigindo eventuais desvios padrões.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica, planejamento estratégico, sistema empresarial PLANES.

## **ABSTRACT**

The current scenario of the new business in the globalized world, is compared to a large pressure cooker, where commercial blocks, countries, organizations, leaders and individuals are affected by positive or negative factors in front of the wealth generation systems imposed by capitalism. This phenomenon, which affected even Eastern countries, became tightly linked to the competitiveness business survival. Some aspects of the future can be known, because they came from predictable developments, such as increase of memory capacity and power of computers, as well as the use of electronic money or digital currency. In this scenario, planning is the tool that can make a difference in the positioning of organizations in the market, through a strategic management that define the management tools, together with a strategic planning that uses software to maximize business management. Understand and evaluate the use of management system PLANES, as the link between the knowledge of the present and desired knowledge of the actions of the future, is the main focus of this research is to review the universe of sixteen executives that implemented and adopted this tool in their organizations as a tool to increase the competitiveness, as this provides greater insight into all planning phases, enabling adjustments on the processes and responses in a short time, correcting any deviations from the standards.

**Keywords:** Strategic management, strategic planning, business system PLANES.

## ÍNDICE GERAL

Índice de Gráficos.....	iii
Índice de Quadros.....	v
Índice de Figuras .....	vi
<b>Capítulo I – Introdução da Problemática em Estudo .....</b>	<b>1</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	1
1.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA .....	3
1.3. DESENHO E ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO .....	5
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.4.1. GERAL .....	7
1.4.2 ESPECÍFICOS .....	7
<b>Capítulo II – Fundamentação Teórica.....</b>	<b>9</b>
2.1. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	9
2.2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO .....	9
2.3 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR .....	10
2.4 PLANEJAMENTO .....	11
2.4.1 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS.....	13
2.4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS MODELOS ADMINISTRATIVOS DE GESTÃO .....	17
2.4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.4.4 ESTRATÉGIA - CONCEITO .....	19
2.4.5 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.4.6 ESCOLA DO DESIGN .....	25
2.4.7 ESCOLA DO PLANEJAMENTO .....	25
2.4.8 ESCOLA DO POSICIONAMENTO .....	26
2.4.9 ESCOLA EMPREENDEDORA .....	27
2.4.10 ESCOLA COGNITIVA .....	27

2.4.11	ESCOLA DE APRENDIZADO.....	28
2.4.12	ESCOLA DO PODER.....	29
2.4.13	ESCOLA CULTURAL.....	30
2.4.14	ESCOLA AMBIENTAL.....	30
2.4.15	ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO.....	31
2.5	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	33
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>		<b>42</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	42
3.2	QUESTÕES DA PESQUISA.....	42
3.3	POPULAÇÃO EM ESTUDO.....	43
3.4	INSTRUMENTOS DE MEDIDA: VARIÁVEIS.....	43
3.5	APLICAÇÃO E TRATAMENTO ESTATÍSTICO.....	43
3.5.1	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5.2	ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>Capítulo IV – PLANES.....</b>		<b>47</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	47
4.2	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS.....	58
<b>Capítulo V – Conclusões e Recomendações .....</b>		<b>86</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>		<b>97</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de Funcionários .....	61
Gráfico 2 – Tempo na empresa em anos .....	62
Gráfico 3 – Escolaridade .....	63
Gráfico 4 – Grau de Escolaridade no Brasil .....	64
Gráfico 5 – Você já participou do processo de planejamento estratégico? .....	64
Gráfico 6 – Áreas em que os executivos responsáveis pela implantação do PLANES - já participaram do processo de planejamento estratégico.....	65
Gráfico 7 – Número de vezes em que os executivos lideraram o processo de planejamento .....	65
Gráfico 8 – Atribuição de nível de conhecimento em relação a “planejamento empresarial” .....	66
Gráfico 9 - Nível de importância da implementação de planejamento estratégico atribuída pelos executivos. ....	67
Gráfico 10 - Áreas onde se concentram as decisões das empresas pesquisadas .....	67
Gráfico 11 - Encaminhamento dado em relação a situações problema .....	68
Gráfico 12 - Grau atribuído à importância da liderança no processo de implementação do planejamento estratégico.....	69
Gráfico 13 - Áreas do planejamento das empresas pesquisadas em que os executivos tinham conhecimento efetivo.....	69
Gráfico 14 - Nível de contribuição na visão dos executivos, da ferramenta gerencial PLANES para a melhoria da performance do planejamento estratégico .....	70
Gráfico 15 - Nível atribuído à melhoria do processo gerencial da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	71
Gráfico 16 - classificação em relação ao aumento da produtividade da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	71
Gráfico 17 - Classificação em relação à redução de custos da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES.....	72
Gráfico 18 - Classificação em relação à melhoria da qualidade da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	73
Gráfico 19 - Classificação em relação à melhoria dos resultados da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	73
Gráfico 20 - Classificação em relação à melhoria da comunicação da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	74

Gráfico 21 - Classificação em relação à melhoria no clima organizacional da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES.....	75
Gráfico 22 - Classificação em relação ao aumento das receitas das empresas através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	75
Gráfico 23 - Classificação quanto à melhoria na satisfação dos clientes da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES .....	76
Gráfico 24 - Classificação quanto à ampliação do Market share da empresa através da utilização do sistema de gestão PLANES .....	77
Gráfico 25 - Classificação quanto ao aumento na margem de lucro na empresa através do uso da ferramenta PLANES.....	78
Gráfico 26 - Classificação quanto à melhoria do desenvolvimento das competências individuais nas empresas que implantaram o sistema gerencial do planejamento estratégico PLANES .....	79
Gráfico 27 - Classificação quanto ao turnover da empresa através do uso da ferramenta PLANES .....	80
Gráfico 28 - Classificação quanto à otimização da TI da empresa através do uso da ferramenta PLANES ...	80
Gráfico 29 - Classificação quanto à melhoria do conhecimento da estratégia da empresa através do uso da ferramenta PLANES.....	81
Gráfico 30 - Classificação quanto à melhoria dos controles nas empresas pesquisadas através do uso da ferramenta PLANES.....	81
Gráfico 31 - Classificação quanto ao crescimento do investimento em treinamento nas empresas através do uso da ferramenta PLANES .....	82
Gráfico 32 - Classificação quanto ao alcance dos resultados esperados (objetivos das empresas/metasp dos setores) através do uso da ferramenta PLANES .....	83
Gráfico 33 - Classificação quanto à redução dos índices de reclamação dos clientes das empresas através do uso da ferramenta PLANES .....	83
Gráfico 34 - Classificação quanto à indicação/recomendação do uso da ferramenta PLANES como possibilidade de otimização da performance da gestão do planejamento estratégico para outro gestor/empresa .....	84
Gráfico 35 - Classificação quanto aos resultados obtidos na empresa através do uso da ferramenta PLANES .....	85

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas da estratégia.....	24
Quadro 2 - Divisão das Escolas.....	24
Quadro 3 – Etapa da escola do planejamento.....	26
Quadro 4 – Premissas da escola do posicionamento .....	26
Quadro 5 – Premissas da escola empreendedora .....	27
Quadro 6 – Premissa da escola cognitiva .....	28
Quadro 7 – Premissa da Escola do Aprendizado.....	29
Quadro 8 – Escola do Poder .....	29
Quadro 9 – Premissa da Escola da Cultura.....	30
Quadro 10 – Premissa da Escola Ambiental.....	31
Quadro 11 – Premissa da Escola da Configuração .....	31
Quadro 12 – Tipos distintos de estratégias .....	36
Quadro 13 – Perfil das Empresas Brasileira por Número de Empregos e Faturamento. ....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo Sistemático de investigação nas empresas .....	5
Figura 2 – Funções do Administrador .....	11
Figura 3 – Proposição do Planeamento .....	13
Figura 4 – Desdobramento de Objetivos .....	14
Figura 5 – Processo de Formulação da Estratégia Empresarial .....	33
Figura 6 – Estratégia deliberada e realizada .....	35
Figura 7 – As cinco fases do processo de formulação da estratégia .....	40
Figura 8 – Fluxo de Processos Colaborativos.....	48
Figura 9 – Máscara Inicial de Configuração do PLANES.....	51
Figura 10 – Objetivos / Metas .....	52
Figura 11 – Ícones de Listagens e Relatórios .....	53
Figura 12 – Ficha de Meta 5W 2 H .....	54
Figura 13 – Desempenho Financeiro.....	55
Figura 14 – Relatório de Metas .....	56
Figura 15 – Mapa Geral.....	57
Figura16- Ciclo PDCA - Espiral do Desenvolvimento.....	96

## Capítulo I – Introdução da Problemática em Estudo

Conhecer a metodologia de ferramenta de gestão PLANES, bem como sua aplicabilidade, vantagens e desvantagens por meio de pesquisa com uso de *software* e aplicação de questionário com objetivo de aferir a performance empresarial.

### 1.1. INTRODUÇÃO

Em um cenário extremamente competitivo, se faz necessário para que as organizações perenizem sua sobrevivência no mercado, a utilização de ferramentas que garantam o alcance de resultados propostos pelos estudos realizados e sistematizados por seus administradores, pois a exigência do interessado principal na qualidade do produto ou serviço oferecido está na qualidade e excelência percebidos, ou notoriamente comprovados pelo cliente. Ora, como chegar à excelência tão almejada pelas altas direções se não focarmos nossos questionamentos em algumas perguntas básicas de direcionamento de gestão? Como, por exemplo, se as empresas possuem um sistema de monitoramento bem estruturado, que auxilie no planejamento estratégico, permitindo reduzir os riscos e contribuindo para o aumento das oportunidades, serão essas ferramentas gerenciais capazes de atingir nível quantitativo e qualitativo para as empresas que utilizam esse sistema?

Questionamentos esses que levam à reflexão de que as empresas deveriam planejar suas ações de forma sistemática, a fim de otimizar suas operações, determinando os alvos do mercado em que atuam na condição de capitães de seus rumos, vindo a formar tendências e vencendo paradigmas; ações tão essenciais ao mercado como a própria gestão, elevando a uma eficiência, que conduz a um nível de excelência tão almejado e prometido pelo planejamento estratégico.

Essas são algumas das proposições que o mundo moderno nos impõe, quando as empresas precisam evitar os percalços previsíveis, reduzindo as incertezas nas tomadas de decisões para olhar mais longe e prospectar o futuro, prevenindo as grandes mudanças estruturais da indústria e do comércio, prevenindo surpresas tecnológicas que possam advir do concorrente e que ocasionem ruídos na condução do nível de monitoramento ideal da

capacidade instalada, atual e futura do concorrente e de suas intenções. Bem como avaliar de forma objetiva sua posição competitiva, identificando ameaças e oportunidades, para ganhar vantagem, pela redução do tempo, de uma reação mais efetiva aos anseios de mercado, que na gestão de qualidade nós chamamos de adaptação ao gosto do cliente ou a resposta das macros tendências.

Melhorar o planejamento de curto, médio e longo prazo é condição sine qua non à boa gestão, para que possamos discernir ao que corresponde e ao que não corresponde à importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, mas ainda há um segmento no qual o uso desse instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (Coelho & Souza, 1999, p.95).

Nesse contexto, o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes externo e interno. A turbulência no ambiente empresarial gerou um clima de incerteza para a tomada de decisões, provocando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem aos acontecimentos passivamente, sendo, ao contrário, forçadas a adotar postura pró-ativas em relação ao ambiente.

Dessa forma, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (Oliveira, 1991, p116).

Nessa era de incertezas, estamos navegando em um novo mundo, de novas oportunidades, mas de tempo imprevisível, de mapas inadequados, de bússola pouco confiável. A TI (tecnologia da informação) e a comunicação demandam menos uso de mão-de-obra e se apoiam na internet e conduzem à hiperinformação que bem administrada tiram proveito da globalização da economia, minimizando a hipercompetição e a formação de blocos econômicos que têm como característica a redução do papel do Estado o que, conseqüentemente, leva a uma redução da instabilidade de percurso nos caminhos espinhosos da maturação do panorama empresarial.

A elaboração da estratégia é um exercício que exige reflexão “estratégica” e análise; não é uma atividade em que os gerentes possam obter sucessos por meio de boas intenções, puro esforço ou criatividade. O julgamento da estratégia a ser adotada tem de ser baseado numa avaliação detalhada do ambiente externo e da situação interna da empresa (Chiavenato, 2003, p.519).

Com base no exposto supracitado, essa pesquisa visa aplicar e verificar a contribuição do sistema de gerenciamento do planejamento estratégico, PLANES, desenvolvido pela empresa THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS DO BRASIL, como ferramenta de desenvolvimento, implantação e controle do planejamento estratégico empresarial.

## 1.2. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Esse estudo deve ser realizado para avaliar a relevância da aplicação de sistema de planejamento estratégico (PLANES) nas empresas brasileiras, as quais seriam as maiores beneficiadas pela disseminação desse conhecimento específico. As empresas têm a necessidade de se antecipar em relação aos concorrentes, têm, portanto, necessidade de uma informação do presente ou do futuro próximo. No que tange à informação estratégica, existe uma relação forte entre sua utilidade e o tempo de reação às mudanças, o que leva a crer que precisariam ter “inteligência competitiva” na gestão do conhecimento e no gerenciamento da informação empresarial, concretizando a informação para os negócios, monitorando os ambientes em que circulam, prospectando tecnologias e adequando-as corretamente aos objetivos propostos, determinando, assim, que o planejamento estratégico é na estrutura global uma das ferramentas, quando bem escolhida e implementada, das mais poderosas para os administradores que pretendem crescer e manter suas marcas perenes e blindadas às intempéries dos mercados em que atuam.

O planejamento parece assumir o papel de mapa, servindo mais como um suporte para iniciar a ação, do que como um objetivo que deve ser buscado, como no exemplo dos soldados que perdidos nos Alpes, conseguiram voltar ao acampamento baseados em um mapa dos Pirineus. O mapa foi o catalisador da ação, proporcionando a noção de segurança e rotina, tão necessárias aos seres humanos (Nuzzi, 2009, p.13)

Segundo Maximiano (2007, p.162), Planejamento Estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. Há diversos componentes nesse processo intelectual, principalmente a missão que é a razão de ser da organização; o desempenho da organização, que são os resultados efetivamente alcançados; os desafios e oportunidades do ambiente; os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização; as competências dos planejadores; o conhecimento de técnicas, atitudes em relação ao futuro e interesse em planejar.

O cenário atual do *new business*, no mundo globalizado é, conforme já foi dito, como se fosse uma grande panela de pressão, na qual os blocos comerciais, os países e, dentro dele, as organizações, os dirigentes, as pessoas, todos sendo atingidos por fatos positivos ou negativos numa ebulição imposta ou seguida pelo acúmulo de capital, regra básica do modelo econômico do capitalismo moderno.

As técnicas de estudo do futuro conhecido baseiam-se na projeção de dados da realidade presente. Se há um evento ou tendência que ocorre na realidade, deverá continuar ocorrendo no futuro (Maximiano, 2007, p.149).

Nesse cenário, o planejamento é a ferramenta que fará a diferença no posicionamento ou reposicionamento das organizações no mercado, a partir da gestão estratégica que definirá as ferramentas gerenciais, aliada ao planejamento estratégico que se utiliza de *softwares*, para maximizar a gestão empresarial, na busca de patamares de eficiência e produtividade.

Segundo Chiavenato (2003, p.311), a implementação da estratégia é uma tarefa de fazer as coisas acontecerem que exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos do negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho. Com base no exposto, o uso do sistema PLANES de gestão, pretende ser o “elo” entre o conhecimento do presente e o almejado das ações do futuro. Conhecer e compreender essa ferramenta de excelência em gestão empresarial é o foco principal dessa pesquisa, com vistas ao desenvolvimento de vários segmentos comerciais e /ou de arranjos produtivos regionais.

### 1.3. DESENHO E ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

O processo de investigação desta pesquisa se deu com a investigação da implantação do planejamento estratégico através do uso do sistema PLANES em dezesseis empresas e verificou que quando bem aplicado e monitorado através deste sistema consegue agregar e envolver todos os departamentos, atingindo assim a colaboração individual dos funcionários, neste aspecto verificou dentre outros se a eficácia depende de fatores gerencias como: motivação, confiança, comprometimento e liderança.

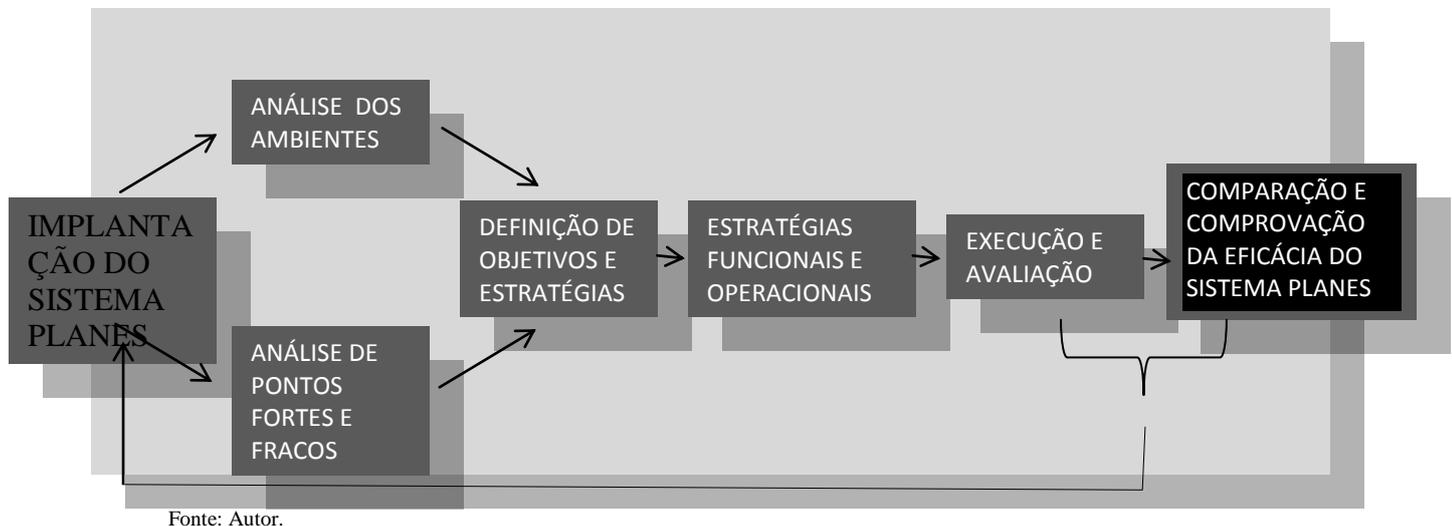


Figura 1 – Processo Sistemático de investigação nas empresas

O processo sistemático de investigação requer que cada fase seja analisada e construída passo a passo, sem pular etapas, se faz importante conhecer o trajeto para se poder comparar aos exercícios e formas de execução anteriores a implantação do sistema.

A proposta desse objeto de pesquisa reside em verificar sobre vários aspectos e fatores e o uso da ferramenta gerencial conforme segue:

1. Ser possível demonstrar um alcance mais qualitativo dos objetivos propostos pelas empresas, e o seu desempenho em relação ao uso da ferramenta gerencial?

2. Pode-se melhorar conhecimento da estratégia da empresa pelo uso da ferramenta gerencial?
3. É possível Implantar um melhor controle da estratégia na empresa pelo uso da ferramenta gerencial?
4. Como classificar o nível de atingimento dos resultados esperados pelo uso da ferramenta gerencial?
5. É possível determinar o nível de otimização da performance da gestão empresarial pelo uso da ferramenta gerencial?
6. De que forma pode-se verificar os níveis de desenvolvimento organizacional dos tópicos de processos gerenciais de negócio pelo uso da ferramenta gerencial? Conforme objetivos específicos citados no item 1.4.2.

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. GERAL

No decorrer dessa pesquisa, pretende-se verificar a eficácia do uso do sistema de gerenciamento do planejamento estratégico PLANES, desenvolvido pela empresa *THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS DO BRASIL*, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização das organizações.

### 1.4.2 ESPECÍFICOS

- 1) Demonstrar um alcance mais qualitativo e quantitativo dos objetivos propostos da empresa, pelo uso da ferramenta gerencial PLANES;
- 2) Melhor conhecimento da estratégia da empresa pelo uso da ferramenta gerencial PLANES;
- 3) Implantar um melhor controle da estratégia na empresa pelo uso da ferramenta gerencial PLANES;
- 4) Classificar o nível de atingimento dos resultados esperados pelo uso da ferramenta gerencial PLANES;
- 5) Determinar o nível de otimização da performance da gestão empresarial pelo uso da ferramenta gerencial PLANES;
- 6) Verificar os níveis de desenvolvimento organizacional dos tópicos de processos gerenciais de negócio pelo uso da ferramenta gerencial PLANES, bem como também:
  - a. O aumento da produtividade;
  - b. A redução de custos;
  - c. A melhoria na qualidade;
  - d. A melhoria nos resultados;
  - e. A melhoria na comunicação;
  - f. A melhoria no clima organizacional;
  - g. O aumento das receitas;
  - h. A satisfação dos clientes;

- i. A ampliação do marketshare;
- j. O aumento nas margens de lucro;
- k. O melhor desenvolvimento das competências individuais;
- l. A redução do turnover;
- m. A otimização da TI;
- n. O investimento em treinamento;
- o. E a redução dos índices de reclamações de clientes..

## Capítulo II – Fundamentação Teórica

### 2.1. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Com a evolução dos tempos, cada vez mais a sociedade organizacional passou a desempenhar um papel fundamental nas transformações que impactam até o indivíduo em qualquer canto do mundo. As grandes instituições como governo, instituições de ensino superior, sindicatos, ONG's e empresas, tendem ao reconhecimento da diversidade de objetivos e difusão do poder. Segundo Drucker (1993, p.104) todas instituições são organizações e têm dimensão administrativa comum, e salienta que existem três aspectos principais nas organizações que são:

- a. Quanto aos objetivos – As organizações vivem para a realização de uma tarefa social e não para si próprias;
- b. Quanto à administração – todas as organizações são essencialmente semelhantes nas áreas administrativas, mas diferem nos seus objetivos e propósitos;
- c. Quanto ao desempenho individual – por incrível que pareça entre os três aspectos, este é o campo onde há menor diferença entre as organizações. Serão as pessoas que serão responsáveis pelas decisões, enfrentamento, planejamento, enquanto as organizações são apenas um número dentro de um registro geral do governo, ou um código de cadastro, que por si nada fazem, nada decidem, nada planejam.

Pode-se então deduzir que as organizações interagem, muito embora sejam complementemente diferentes, necessitando cada vez mais uma das outras com posicionamento local, mas com capilaridade de possibilidade global, onde uma organização necessita de outra como agente para realização de tarefas e ou terceirizações de suas próprias tarefas, envolvendo de um lado fornecedores e de outro lado clientes e consumidores.

### 2.2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Antes de adentrar aos conceitos fundamentalistas sobre planejamento convém elucidar sobre os princípios básicos de uma organização. Segundo Chiavenato (2003, p.156), a organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientados para

objetivo econômico de produzir bens ou serviços, são necessários ainda quatro princípios fundamentais para um perfeito funcionamento da organização que são: divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa.

a) Divisão de trabalho – nada mais é do que a forma como será decomposta uma série de pequenas tarefas para se atingir a produção de bens ou serviços;

b) Especialização – dentro de uma cultura organizacional, cada órgão ou cada cargo passa a ter especificidade de tarefas e funções especializadas;

c) Hierarquia – para que todos na organização cumpram suas atividades de forma harmoniosa, se faz necessário o desdobramento de função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades especializadas, por meio da estrutura hierárquica, presente em toda organização em camadas ou níveis de autoridade, na proporção que se eleva a escala hierárquica, aumenta o volume de responsabilidade e conseqüentemente de autoridade do gestor.

d) Amplitude Administrativa – também chamada de amplitude de comando ou ainda amplitude de controle, significa a área de autoridade em função do nível hierárquico, existe uma tendência em achatar a estrutura organizacional, com vistas a maximizar a comunicação institucional.

### **2.3 FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR**

Para determinar a estrutura organizacional de uma instituição deve se levar em considerações os objetivos e as estratégias definidas para se alcançar os patamares almejado seguindo as rotinas e os procedimentos administrativos, segundo Oliveira (1991, p.64) as funções da administração exercida pelos executivos das empresa são representados por quatro funções básicas que são de modo geral o planejamento, a organização, a direção e o controle que formam um círculo administrativo conforme figura 2:

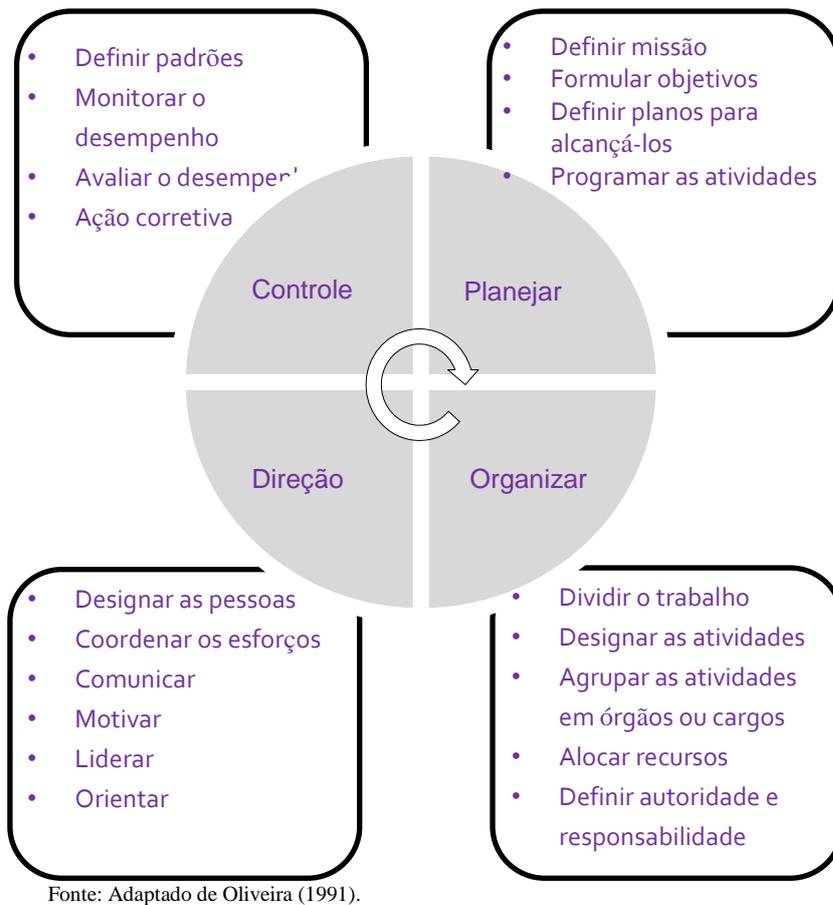


Figura 2 – Funções do Administrador

## 2.4 PLANEJAMENTO

O mercado globalizado não permite que as organizações trabalhem na base da improvisação, tudo tem que ser planejado com extrema antecipação para que no futuro as ações previstas possam ser implementadas. Segundo Maximiano (2007, p.138), o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Pode-se sintetizar que o planejamento é o processo de se tomar decisões que atuam em conjunto com o conhecimento empírico e científico das competências intelectuais.

Para a moderna psicologia, planejar é uma função cognitiva superior, um tipo refinado de habilidade. A decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio de

planejamento refletem, portanto, uma forma de inteligência (Maximiano, 2007, p.138).

Por meio do conceito descrito, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes.
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Em suma, o planejamento é quem define onde se está. Aonde se quer chegar e o quê será necessário para se atingir o que foi planejado. Um exemplo pode ser extraído de Sun Tzu (A arte da guerra), escrito há 2.600 anos, que definia que a guerra é governada por cinco fatores constantes, que devem ser levados em consideração;

- A lei moral – faz com que o povo fique em completo acordo com seu governante (gestor);
- O Céu – significa o dia, a noite, o frio, o calor, o tempo e as estações (as intempéries e condições climáticas);
- A Terra – representa as distâncias, perigos, segurança, oportunidade e ameaças (geografia e infraestrutura);
- O chefe – simboliza virtudes, sabedoria, sinceridade, coragem e retidão (competência, ética e liderança);
- Método e disciplina – define a organização, operação e apoio (estrutura organizacional)

O que leva a perceber a importância do planejamento de forma sistêmica e não pontual, levando em consideração variáveis internas e externas e sobretudo saber onde se está, aonde se pretende chegar e o que fazer para se chegar lá.

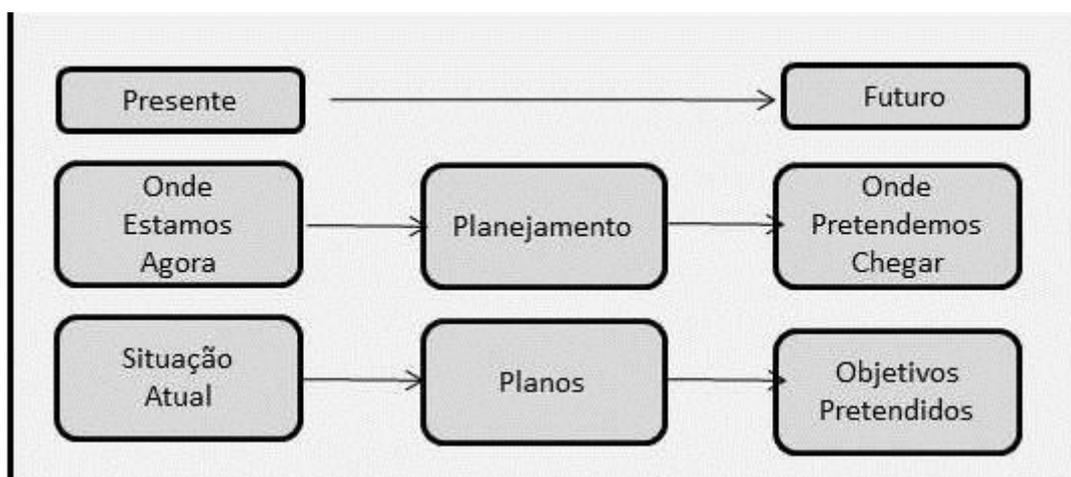
Segundo Mintzeberg *et al*, (2000, p.304). A estratégia olha para baixo – para o “x” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado. Como perspectiva olha para dentro – na organização, nas cabeças dos estrategistas – mas também para a grande visão da empresa. Tendo então que estabelecer planos e métodos de controles para se atingir o patamar almejado pelo gestor.

### 2.4.1 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Para se atingir o almejado em um planejamento deve-se em primeiro estabelecer os objetivos e definir quais planos deverão ser empregados para se alcançar o êxito no planejamento.

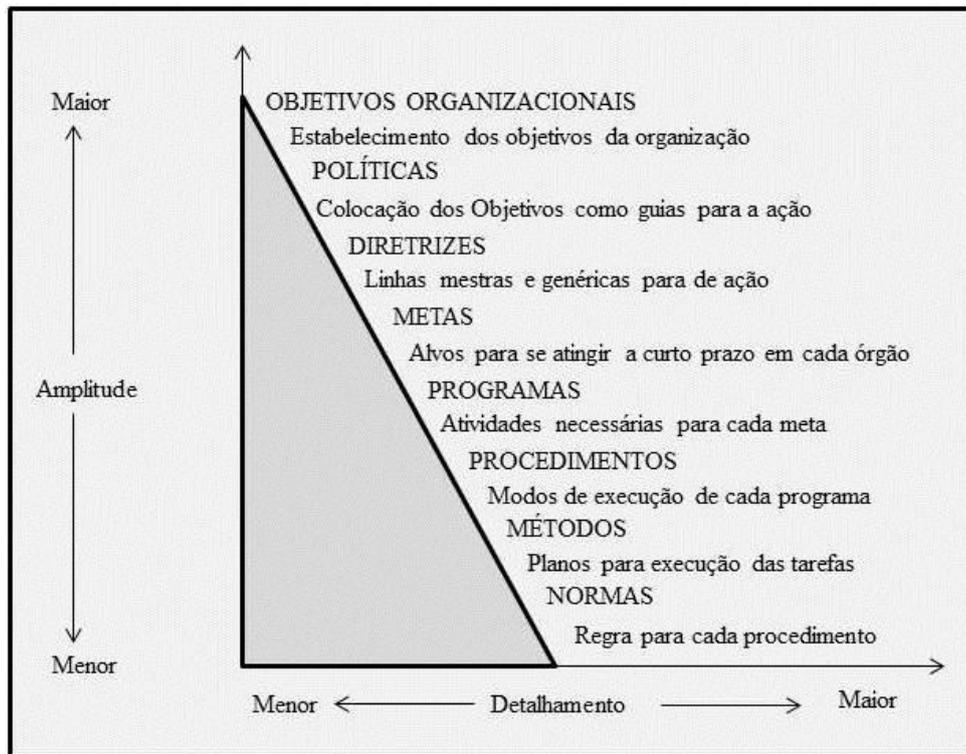
Segundo Chiavenato (2003, p.168) os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de um certo tempo, aplicando determinado recursos disponíveis ou possíveis. Assim objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançados, deixam de ser objetivos e se tornam realidade.

É importante enfatizar que durante o estabelecimento de objetivos, teremos simultaneamente cruzamento de objetivos comuns e com níveis de prioridades distintas, sendo necessário desdobrá-los para se identificar níveis de hierarquia entre eles. Conforme pode ser observado na figura 3.



Fonte: Autor.

Figura 3 – Proposição do Planejamento



Fonte: Autor.

**Figura 4 – Desdobramento de Objetivos**

Conforme pode se observar na figura 4 os objetivos organizacionais são visualizados de forma hierárquicas que vão desde os objetivos globais escritos pela própria diretoria e/ou acionistas (topo da hierarquia), até os objetivos operacionais geralmente em forma de instruções para rotina diária (base da hierarquia).

Em decorrência da hierarquia de objetivos surge o desdobramento dos objetivos. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, metas e normas. Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada (Chiavenato, 2003, p.169).

Para se ter claramente definidos os papéis hierárquicos bem como seus desdobramentos, com vistas a um melhor entendimento, faz-se necessário discriminá-los segundo Chiavenato (2003, p.169-171).

- a) Política – Afirmções genéricas, baseadas nos objetivos organizacionais, são guia de orientação das ações administrativas. Usam verbo como: manter, seguir, usar, prover, assistir etc. Ex. políticas de recursos humanos, política de venda, política de preços, etc.
- b) Diretrizes – Princípios estabelecidos para abalizar e canalizar meios para se alcançar os objetivos propostos pela política administrativa. Ex. diretrizes de pessoal (recrutar, selecionar candidatos), diretrizes de compra (fazer seleção de fornecedores, padronizar materiais) etc.
- c) Metas – alvos a se atingir a curto prazo. Ex. produção mensal, faturamento mensal, cobrança diária, etc.
- d) Programas – o alcance das metas é gerenciado por programas por meio de atividades sequenciais. Ex. Programa de produção (desenvolver programa que envolve diversas áreas em propósito comum de se atingir metas de produção) programa de financiamento (programar envolvimento de instituições financeiras para programa de empréstimo para se atingir metas de aporte financeiro) etc.
- e) Procedimentos – seguem uma cronologia que alimentarão os programas e determinaram como serão executados. Ex. Procedimento de admissão ou demissão (documentos, formulários, carimbos e assinaturas necessários para atividades programadas), Procedimentos para emissão de cheque (quem preenche? quem assina? etc.) também podem ser chamado de rotina administrativa.
- f) Métodos – detalha como o trabalho deve ser realizado. Sua amplitude é mais restrita e limitada que o procedimento. Procedimentos e métodos utilizam fluxogramas para representar o fluxo ou sequência de tarefas ou operações. Ex. como montar uma determinada peça, como descrever uma função ou cargo, como treinar uma determinada pessoa para desempenhar uma determinada atividade, etc.
- g) Normas – regras ou regulamentações que garantem o cumprimento dos procedimentos são comandos diretos e objetivos utilizados como padrão, quando existe desvio de regra ou conduta. Ex. proibição de fumar em determinado lugar, norma quanto ao horário de trabalho, etc.

Assim como existe uma hierarquia de objetivos, no planejamento também existe uma hierarquia em níveis de ação, destacam-se três principais: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- *Planejamento estratégico*: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora haja também a participação de outros elementos, de outros níveis, fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade de toda a organização, até para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação.

- *Planejamento tático*: pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais, etc.. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

- *Planejamento operacional*: tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

Por mais que se aborde o tema estratégia, não existe um conceito definido ou que seja consenso entre autores.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado (Kotler, 1998, p.730).

## 2.4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OS MODELOS ADMINISTRATIVOS DE GESTÃO

### PARADIGMA – EXPANSÃO - MODELOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Um dos mais básicos fundamentos da lógica é que entre cada conexão lógica existe um pressuposto” Goldratt (1992, p. 336) expressa nesta afirmação que existem pressupostos sempre que fazemos a conexão entre duas palavras. Tomemos como exemplo, “Planejamento da Empresa”. O pressuposto neste conjunto de palavras é que empresas podem, ou devem ter planejamento. Nesse debate teórico vamos explorar um claro entendimento conceitual sobre o mesmo. Será avaliado, na sequência, o conceito de cada palavra-chave na pergunta de pesquisa e os pressupostos que existem entre as mesmas, para que a interpretação seja a mais clara possível.

O planejamento estratégico influencia os objetivos estratégicos da empresa? Estaria o desempenho do plano ligado diretamente ao estilo de gestão? E claro que cada modelo tem a sua característica de “como” executar o desdobramento dos seus objetivos, o que de certo modo é minimizado pela padronização de cada um deles em seus modelos, componentes do plano estratégico.

- Missão - Define a posição da empresa, a atual e a desejada. De modo semelhante, uma missão será aplicada no nível da unidade de negócio.
- Objetivos- Declarações qualitativas e quantitativas do que a empresa deseja alcançar em um futuro mensurável. Devem ser internamente consistentes com a missão e ajustar-se a ela.
- Metas - Resultado quantitativo específicos de curto e longo prazo, que apoiam diretamente os objetivos mensurados como indicadores-chave do desempenho. Também devem refletir os fatores críticos de sucesso para cada empresa dentro da corporação.
- Estratégias - Elas serão aplicadas tanto no nível corporativo como no nível da unidade de negócio.

Nos conceitos acima, sobre os componentes do planejamento estratégico, o objetivo é referenciado como uma declaração qualitativa e quantitativa do que a empresa deseja alcançar e está ligada a sua missão, pois parte da missão é a posição desejada da empresa no futuro. “A missão se refere à finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”. Oliveira (1991, p. 157). Todos em uma organização devem desenvolver suas atividades a fim de atingir o objetivo da mesma, que tem origem no planejamento estratégico ou anteriormente, como debatido acima, dessa forma são definidas estratégias para se atingir resultados. Segundo Drucker (1993, p. 34) “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos que devem ser seguidos para alcançar os resultados desejados. Numa organização, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos...”.

Por isso, sistematizar o planejamento se torna tão essencial, pois promove a conjunção entre planejar e medir o que foi planejado, facilitando o trabalho de “Rodar” o PDCA (planejar organizar dirigir e controlar o desdobramento dos objetivos em metas, das metas em ações e ações em controle de indicadores de desempenho).

### **2.4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico além de ser uma função do administrador também é uma ferramenta de gestão empresarial testada e amplamente utilizada pelas organizações. Segundo Oliveira (1991, p. 21). O planejamento estratégico é um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial.

No entanto, o planejamento estratégico, como vem sendo utilizado resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações. Assim para melhor compreender essa importante ferramenta de gestão, busca-se, a partir da literatura de planejamento estratégico, refletir sobre as definições e a evolução do planejamento e da estratégia, sobre o conceito, a evolução e a importância do planejamento estratégico, como ferramenta de competitividade (Oliveira, 2012, p.22).

O planejamento estratégico, como instrumento de gestão estratégica, é literatura básica do administrador, nas busca de rotas alternativas, identificação de nós críticos, conhecimento

do processo para se atingir o destino planejado, faz-se necessário conhecer e compreender os conceitos básicos de planejamento estratégico.

Peter Drucker definiu planejamento estratégico como “ o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas”

#### 2.4.4 ESTRATÉGIA - CONCEITO

Segundo Mintzeberg *et al* (2000, p.21). a palavra “estratégia” derivada da palavra grega “estratego” possuía conotação militar, significando “comandante chefe”. Por séculos o uso deste termo ficou restrito ao âmbito militar. Por volta de 400 a.C., foi estudado por Sun Tzu (A Arte da Guerra), e mais recente Von Clausewitz, enfatizando em relação às guerras napoleônicas. Foi com o advento da II Guerra Mundial que o termo ganhou força no decorrer do sec.XX, no mundo dos negócios.

O conceito de estratégia empresarial se desenvolveu consistentemente, somente a partir da década de 60, embora alguns autores como Bertero (1982, citado em Migliato, 2004, p.23) consideram que o termo evoluiu conjuntamente com o próprio conceito de administração, que vem desde o final do sec. XIX, e início do sec. XX teve início com os cursos de administração em escolas como Harvard. Para Migliato (2004, p. 23) em um determinado momento, a estratégia divorciou-se da sua concepção operacional e ganhou força própria, deixando de ser uma ferramenta passiva no rol de instrumentos administrativos e foi evoluindo até se tornar um instrumento ativo na administração.

Atualmente, o termo estratégia recebe um número imenso de definições, no entanto, todos possuem um certo sentido, através do qual as organizações procuram se adaptar aos ambientes externo e interno. A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; ela é complexa, pois as mudanças podem modificar as organizações; afeta o bem-estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo;

geralmente não são totalmente realizadas como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativo e de negócios) (Gohr, 2000, p.43).

A estratégia é como um jogo das previsões a serem adotadas como o centro da decisão que supõe uma situação ambiental em que o futuro tende a ser diferente do passado. A empresa deve encontrar condições e maneiras de agir nas variáveis que intervêm, e exercer alguma influência nestas. Isto pressupõe a necessidade de um processo de decisão constante dentro de um contexto interdependente e mutável (Toledo *et al.*, 2004, p.42).

Mintzberg e Quinn (2001, citados em Pelissri, 2007) apresentam cinco definições de estratégias: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- A estratégia como plano - planejamento consciente de uma direção para as ações a serem tomadas. As estratégias são elaboradas antes das ações que se pretendem realizar. Desta forma, as estratégias passam a ter duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com objetivo e propósito fixo e determinado.
- A estratégia como manobra - são as ações tomadas pela empresa, para sobrepujar os seus concorrentes em determinadas situações pontuais, sem que essas ações sejam verdadeiramente os objetivos da sua estratégia.
- A estratégia como padrão - alusivo ao comportamento da empresa, em referência às decisões e ações tomadas ao longo do tempo, quanto ao tipo de escolhas privilegiadas. A estratégia como padrão não é analisada enquanto algo que se pretenda fazer. Mas sim, como um curso de ação, que já existe e que denota coerência.
- A estratégia como posição - aponta a localização da empresa em relação ao seio do meio envolvente. Comunica-se com o contexto interno da empresa com o contexto externo em que está inserida, ou em que se pretende inserir. Localiza a organização

no ambiente externo; permite olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.

- A estratégia como perspectiva - baseia-se na forma em que os gestores (ou o gestor) da empresa percebem a própria empresa e o mercado que a rodeia. Trata-se, portanto de um quadro de referência mental, que guia as decisões e as ações do estrategista e da empresa. Reflete a visão do coletivo interno da empresa e frente à percepção do mundo, representa o conhecimento da equipe integrado e em sintonia na busca de uma missão comum.

Baseado nas definições dos autores pode-se refletir que a estratégia como plano, aborda como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados níveis de ação, levantando em consideração a questão fundamental de percepção, como as intenções são concebidas no cérebro humano em primeiro lugar, e, na realidade, o que as intenções realmente significam.

Por outro lado quando se trata de concorrência direta, quando as ameaças e estratégias e uma série de manobras são empregadas para obter vantagens, O padrão é focar a ação, introduzir a ideia de convergência, de organização. Como posição de defesa/ataque, a empresa é motivada a visualizar a organização em seu ambiente competitivo, para encontrar posições a fim de se proteger e enfrentar a concorrência. Finalmente como perspectiva, a estratégia levará questões intrigantes sobre intenções e comportamento no contexto coletivo, agindo de dentro para fora e vice e verso.

Partindo dessa premissa, subentende-se que a estratégia não é apenas uma ideia de como lidar com um inimigo em um ambiente de concorrência ou de mercado, como é o caso em grande parte do uso do conhecimento científico e experimentações de erros e acertos do uso popular.

Evidentemente que frente ao exposto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares ou transversais, sendo importante situá-las no contexto histórico ou situacional na qual estão inseridas.

Com base teórica, a presente pesquisa sobre verificar a eficácia do sistema de gerenciamento do planejamento estratégico “PLANES”, desenvolvido pela empresa

THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS DO BRASIL, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização das organizações, adota um conceito de estratégia que incorpora as alternativas anteriormente descritas (como plano, padrão, posição e perspectiva): a estratégia é um padrão num fluxo de decisões e ações.

Vale ressaltar que a estratégia empresarial é uma ferramenta poderosa para o administrador moderno, e exige questionamentos e revisões de todas as rotinas praticadas. A gestão estratégica é como uma luneta que permite aos gestores enxergarem além daquilo que estão acostumados, sendo capazes de transportar conhecimentos ultrapassando as barreiras geográfica e temporais.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001), as estratégias possuem características, das quais destacam as principais, são elas:

- Devem se basear no resultado da análise do ambiente;
- Devem criar vantagem competitiva;
- Devem ser viáveis e compatíveis com os recursos;
- Devem ser coerentes entre si;
- Devem buscar o compromisso das pessoas envolvidas;
- Devem ter o grau de risco limitado pela empresa;
- Devem ser fundamentadas nos princípios da empresa;
- Devem ser criativas e inovadoras.

Com base no exposto, pode-se avaliar a possibilidade de verificar a eficácia do sistema de gerenciamento do planejamento estratégico “PLANES” em pesquisas com gestores de empresas brasileiras.

#### 2.4.5 ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO

“A literatura sobre pensamento estratégico é muito vasta e repleta de esforços para clarificar o que significa estratégia e como agrupar os conceitos em escolas ou grupos de formulação do processo estratégico”.  
(Pelissari, 2007, p.47)

O trabalho de Mintzberg *et al.* (1998), através do ordenamento do campo de Estratégia por escolas, tem o intuito de mostrar que na vasta literatura de estratégias, emergem dez escolas de pensamento estratégico com pontos de vista distintos, como mostra o quadro 01

**Quadro 1 – Escolas da estratégia**

ESCOLA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
A escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção;
A escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal;
A escola do posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico;
A escola empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário;
A escola cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental;
A escola de aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente;
A escola do poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação;
A escola cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo;
A escola ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo;
A escola de configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Adaptado de Pelissari. (2007)

De acordo com Mintzberg *et al.* (1998), as escolas podem ser divididas em três grupos, vide quadro 2:

**Quadro 2 - Divisão das Escolas**

DIVISÃO DAS ESCOLAS
1. Escolas de natureza normativa interessam-se mais pelo modo como as estratégias são formuladas e menos pela maneira como foram concebidas – Escola da Concepção, do Planejamento e do Posicionamento.
2. Escolas que se concentram no processo de concepção – Escola do Espírito Empreendedor, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, da Cultura Empresarial e do Ambiente.
3. Escolas que são um concentrado dos outros dois e procuram integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função de estágios de vida diferentes, como, por exemplo, os do crescimento da maturidade, considerados de forma progressiva para demonstrar os ciclos de vida das organizações – escola da configuração.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

Segundo Mintzberg *et al.* (citado em Pelissari, 1998, p.48) aborda-se uma breve síntese das Escolas de formulação de estratégias.

#### 2.4.6 ESCOLA DO DESIGN

A escola do *design* representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia. Uma boa noção dessa influência pode ser percebida na maioria dos livros de administração quando abordam o tema estratégia por Mintzberg *et al.* (1998, p.72) coloca sete premissas básicas para a escola do *design*, são elas:

- 1) A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente;
- 2) A responsabilidade pelo controle e percepção deve ser do executivo principal;
- 3) O processo de formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal;
- 4) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de *design* individual;
- 5) O processo de *design* está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectivas;
- 6) As estratégias devem ser explícitas: precisam ser mantidas simples;
- 7) Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Conforme exposto percebe-se claramente uma sequência escalonada com começo, meio e fim, distintos e evidenciados como forma elementar de anamnese da situação problema, diagnóstico, depois prescrição e finalmente plano de ação.

#### 2.4.7 ESCOLA DO PLANEJAMENTO

Como objetivos e estratégias especificam o nível, a área e as direções do crescimento, os pontos fortes e as metas de rentabilidade de uma organização (Ansoff, 1977). A escola do planejamento formalizou o processo simples e informal da escola do *design* através de uma sequência elaborada de etapas. Conforme pode ser observado no quadro 3, as principais premissas da escola do planejamento para Mintzberg *et al* (1998) são:

**Quadro 3 – Etapa da escola do planejamento**

<b>ETAPA DA ESCOLA DO PLANEJAMENTO</b>	
1.	As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklists</i> e apoiadas por técnicas;
2.	A responsabilidade por todo processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
3.	As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

**2.4.8 ESCOLA DO POSICIONAMENTO**

Segundo Cusumano e Markides (2002, p.43), essa escola foca a escolha de posições estratégicas de mercado. Nessa visão, a estratégia se reduz a posições genéricas selecionadas através de análises formalizadas de situações setoriais. Assim, os Gestores/planejadores tornaram-se analistas. Isso provou ser especialmente lucrativo tanto para consultores quanto para acadêmicos, que tinham à sua disposição dados difíceis e promoviam suas “verdades científicas” em revistas e empresas. Mintzberg (2001, p. 84) resumem as premissas dessa escola no Quadro 4:

**Quadro 4 – Premissas da escola do posicionamento**

<b>PREMISSAS DA ESCOLA DO POSICIONAMENTO</b>	
•	Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
•	O mercado é econômico e competitivo;
•	O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
•	Os analistas desempenham um papel importante nesse processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
•	Assim, as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

### 2.4.9 ESCOLA EMPREENDEDORA

A formulação de estratégia na escola empreendedora é centralizado com base no conhecimento do CEO da empresa, dando ênfase na sua vivência empresarial, intuição, julgamento, *know how* e critério, promovendo uma visão de estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção.

No Quadro 5 pode-se observar, então, algumas premissas associadas à visão empreendedora da formulação da estratégia em Mintzberg *et al.* (1998), como:

**Quadro 5 – Premissas da escola empreendedora**

---

PREMISSAS DA ESCOLA EMPREENDEDORA

---

1. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização;
  2. O processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento;
  3. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos, caso necessário;
  4. Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram;
  5. A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida;
  6. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidas contra as forças de concorrência direta.
- 

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

### 2.4.10 ESCOLA COGNITIVA

Segundo Cusumano e Markides (2002, p. 48) desde a década de 1980 e até hoje, houve um aumento constante das pesquisas sobre a esfera cognitiva na elaboração da estratégia e sobre a cognição como processo de informações, mapeamento de estrutura de conhecimento e elaboração de conceitos – essa última, importante para a formulação de estratégia, ainda que tenha apresentado um progresso mínimo. Outro ramo mais recente dessa escola adotou uma visão interpretativa ou construtivista mais subjetiva do processo

de estratégia: essa cognição é usada para a construção de estratégias como interpretações criativas, em vez de apenas “mapear a realidade” de maneira mais ou menos objetiva, por mais distorcida que esteja.

A ideia central dessa escola é a de que o processo de formulação de estratégia também é fundamentalmente de cognição, tendo como base respeito ao conhecimento acumulativo e social como contribuição particularmente na realização das estratégias como conceito.

No Quadro 6, pode-se ver as premissas dessa escola, conforme Mintzberg(1998) que são:

**Quadro 6 – Premissa da escola cognitiva**

PREMISSA DA ESCOLA COGNITIVA
1. Formulação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista;
2. Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira com a qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente;
3. O mundo visto pode ser modelado, pode ser emoldurado e pode ser construído.
4. Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar.

Fonte: Adaptado de Pelissari(2007)

#### 2.4.11 ESCOLA DE APRENDIZADO

Dentre as escolas descritivas, a escola de aprendizado se transformou em uma onda legítima e desafiou as escolas prescritivas sempre dominantes.

Nessa visão, as estratégias emergem, os estrategistas podem ser encontrados em toda empresa e em vários níveis onde as chamadas formulação e implementação são interligadas por meio das ações transversais do planejamento (Cusumano & Markides, 2002). Essa escola baseia-se em descrição em vez de prescrição. Mintzberg *et al.* (1998), concluem que as principais premissas da escola do aprendizado podem ser observadas no Quadro 7:

**Quadro 7 – Premissa da Escola do Aprendizado**

PREMISSAS DA ESCOLA DO APREDIZADO

1. A natureza complexa imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de base de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado; a formulação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;

2. Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial;

3. Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

**2.4.12 ESCOLA DO PODER**

Mesmo tendo uma corrente pequena, porém bem diferente na literatura especializada, concentrou-se na elaboração da estratégia enraizada no poder, segundo esta perspectiva, a formulação de estratégia pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões (Cusumano & Markides, 2002).

Mintzberg *et al.* (1998), apresentam no Quadro 8, as seguintes premissas desta escola:

**Quadro 8 – Escola do Poder**

ESCOLA DO PODER

1. A formulação da estratégia é moldada para poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.

2. As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectiva.

3. O poder micro, interno à organização, vê a formulação de estratégias como a interação, através de persuasão, barganha, etc.

4. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

Segundo Cusumano e Markides (2002, p.49) Coloque-se o poder diante de um espelho e a imagem refletida é a cultura.

### 2.4.13 ESCOLA CULTURAL

Segundo Cusumano e Markides (2002, p.49), enquanto o poder focaliza o autointeresse e a fragmentação, a cultura focaliza o interesse comum e a integração – a formulação da estratégia como um processo social com raízes na cultura. Mais uma vez, encontramos uma pequena corrente literária focalizada especialmente na influência da cultura, para desestimular mudanças estratégicas significativas.

Para Mintzberg (2001), no Quadro 9, pode-se observar as principais premissas dessa escola de estratégia que são:

#### Quadro 9 – Premissa da Escola da Cultura

##### PREMISSAS DA ESCOLA DA CULTURA

1. A formulação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito embora seja, às vezes, reforçado para uma doutrinação mais formal.
3. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
4. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente explicadas) e refletidas.

Fonte: Adaptado de Pelissari. (2007)

### 2.4.14 ESCOLA AMBIENTAL

Segundo Mintzberg *et al* (1998) a preocupação com o ambiente sempre foi o foco nas escolas de estratégia, porém na escola ambiental passa analisá-lo não como um fator a ser considerado, mas como o ator principal do processo de formulação de estratégia. A origem dessa escola provém da Teoria da Contingência, ou seja, não há nada de absoluto na organização ou teoria de administração. Tudo é relativo. Tudo depende. Onde organização e ambiente se inter-relacionam e interferem.

Para Mintzberg *et al* (1998), as principais premissas da escola ambiental são:

**Quadro 10 – Premissa da Escola Ambiental**

PREMISSAS DA ESCOLA DO AMBIENTAL

1. O ambiente, apresentando-se a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração da estratégia;
2. A organização deve responder a essas forças, ou será “eliminada”;
3. Assim, a liderança torna-se um elemento passivo a fim de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização;
4. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiado hostis. Então elas morrem.

Fonte: Adaptado de Pelissari. (2007)

**2.4.15 ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO**

A escola de configuração descreve estados e contextos que cercam as organizações, as configurações, e o processo de geração de estratégias, as transformações.

No Quadro 11, pode-se observar as principais premissas da escola da configuração que podem ser descritas em Mintzberg *et al* (1998), como:

**Quadro 11 – Premissa da Escola da Configuração**

PREMISSAS DA ESCOLA DO CONFIGURAÇÃO

1. Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características;
2. Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformulação – um salto quântico para outra configuração;
3. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformulação podem se ordenar ao longo do tempo em sequências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

Fonte: Adaptado de Pelissari (2007).

Desta forma, ao analisar a evolução do *think strategy*, pode-se observar que houve uma evolução de fases e contextos semânticos. Desde sua origem milenar, a palavra estratégia adotou diversos significados, sem, contudo, perder sua raiz semântica. Sendo hoje, uma ferramenta de uso extremo no mundo corporativo e um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos

internos, de maneira sistematizada e objetiva, assumindo o papel de norte magnético da sobrevivência organizacional.

[...] as escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e descrevem processos diferentes ou partes diferentes do mesmo processo. Porém, [...] todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e é a realidade da organização que vai definir quais aspectos devem ser considerados pelos estrategistas. [...] os maiores fracassos de administração estratégica ocorreram quando os gerentes levaram um ponto de vista demasiado a sério, pois a formação de estratégias é um processo bastante complexo (Rinaldi, 2001, p.59).

Apesar da sua constituição tardia, a Administração Estratégica evoluiu do rígido e “limitado” planejamento estratégico para uma disciplina que ocupa atualmente um papel de destaque no Conhecimento Administrativo, por seu potencial, capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização. Desempenha, assim, uma função crucial: a de integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (Certo & Peter, 2002, p.56).

Ressalta-se que este trabalho toma como premissa a escola do planejamento e que a estratégia empresarial, deve ser difundida por toda empresa para que todo colaborador tenha conhecimento das ações propostas e planejadas, para que possam atuar de forma participativa e colaborativa na sua implantação. Faz-se necessária a atuação dos funcionários como colaboradores, em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, sendo um processo contínuo e propenso a mudanças e adequações, conquistas internas organizacionais, mergulhado em um contexto de incertezas macroeconômicas.

## 2.5 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como proposta de avaliar a ferramenta gerencial PLANES e não de exaurir a problemática que envolve a prática da gestão estratégica, busca-se acima de tudo estudar a plataforma na forma de processo de desenho da formulação estratégia empresarial.

Com base neste propósito, Fleury e Fleury (2001) defendem que a formulação eficaz da estratégia empresarial está intimamente ligada às competências gerencias, a cultura corporativa, e que o processo de formulação da estratégia da empresa está no centro deste processo, como pode ser observado na figura 5 apresentado em sequência:



Fonte: Autor.

Figura 5 – Processo de Formulação da estratégia Empresarial

Dentro de uma visão pragmática, pode-se ainda aprofundar e visualizar o ciclo do PDCA e SWOT (FOFA em português), como núcleo celular, tendo o processo de formulação da estratégia empresarial, envolta entre a cultura institucional e as competências gerenciais.

Kotter & Heskett (2003) afirmam que uma cultura é capaz de cegar até mesmo executivos experimentados e bem sucedidos para o fato que essa não combine com as suas suposições. Sendo que, uma cultura arraigada pode dificultar bastante a formulação e implementação de estratégias novas e diferentes.

Mintzberg e Quinn (1998, p. 124) definem dois tipos de estratégias: pretendida e realizada. A estratégia pretendida é aquela que foi discutida, avaliada e planejada para o futuro, enquanto a estratégia realizada é o fruto dos resultados alcançados pela estratégia pretendida no espaço presente.

“[...] há ainda um terceiro caso, onde a estratégia implementada não foi exatamente igual à planejada. Essas são chamadas de estratégias emergentes”

“A maioria das estratégias são emergentes, enquanto uma minoria é irrealizada ou deliberada, pois as irrealizadas indicam que não existiu nenhum tipo de controle eficiente e as deliberadas, que não houve nenhum aprendizado ao longo do percurso” (Pelissari 2007, p.60).

Pode-se perceber na figura 6, esquematicamente, a evolução das estratégias deliberadas e emergentes sob o ponto de vista de Mintzberg e Quinn (2001) e Pelissari (2007), onde as estratégias pretendidas estão em um quadro pontilhado, pois ainda fazem parte de um plano com foco no futuro. A estratégia realizada é fruto da conquista entre a estratégia pretendida e a deliberada.



Fonte: Adaptação de Mintzberg e Quinn (1998).

**Figura 6 – Estratégia deliberada e realizada**

“as estratégias eficazes são aquelas que têm capacidade de prever e reagir acontecimentos inesperados, que os gerentes podem criar e executar suas próprias plantas estratégicas eficientes, para adaptar-se às mudanças que melhoram a competitividade da empresa no mercado” Pelissari (2007, p. 60).

Para Hardy e Fachin (1996), pode-se identificar grupos distintos de estratégias, conforme podem ser sintetizados conforme quadro 12.

**Quadro 12 – Tipos distintos de estratégias**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>
PLANEJADA	Assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal (central) da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.
EMPREENDEDORA	Existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.
IDEOLÓGICAS	Existem como forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude das crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São também relativamente deliberadas – de acordo com a ideologia.
GUARDA-CHUVA	São metas amplamente definidas pela liderança. Permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho, em direção ao objetivo, emerge.
PROCESSUAIS	Ocorre quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis que os resultados pretendidos surjam.
DESCONEXAS	Ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais”. Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir – Em geral em razão do acaso – se as estratégias desconexas caminham numa direção determinada.
CONSENSUAIS	São negócios entre membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.
ESTRATÉGIAS IMPOSTAS	Refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.
ESTRATÉGIA NÃO REALIZADA	São estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações afetivas.

Fonte: Hard e Fachin (1996, p. 41)

Pode-se entender que no processo de formação da tipologia de estratégia deve variar de acordo com o histórico da organização bem como sua cultura organizacional, outro fator importante é a identificação quanto à forma das estratégias se são deliberadas ou emergentes com vistas a direcionar as metas para melhoria nos resultados almejados pela empresa.

“O mesmo homem nunca se banha duas vezes na água do mesmo rio, porque nunca é o mesmo homem e nunca é o mesmo rio” Heráclito (Éfeso, aprox.. 545 a.C. – 475 a.C.)

O cenário do planejamento organizacional muda de acordo com a evolução das ações sejam elas deliberadas ou emergentes, pois os gestores nunca podem planejar as mesmas ações duas vezes, porque o cenário muda, as situações mudam, os gestores mudam as políticas públicas, sociais, ambientais e os índices econômicos se alteram, necessitando do gestor identificar, avaliar e escolher o posicionamento ou redirecionamento das ações para corrigir os desvios padrões, na busca da melhoria da performance dos indicadores de eficiência.

Segundo Mitizberg (2001, p.60), a formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de inúmeros fatores que se alteram e se modificam ao longo do tempo e aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os administradores tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos administradores, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso ocorrem estratégias de solução de problemas e, no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- As decisões estratégicas não são programadas e muito menos previstas com antecipação. Elas são tomadas quando as oportunidades e os problemas ocorrem. Nesse sentido, as decisões estratégicas são contingenciais e baseadas em juízo de valor;
- Como não é possível prever com clareza quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se exatamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- Os administradores são pessoas preocupadas com muitas demandas e solicitações simultâneas e são continuamente bombardeados com informações, ideias e

problemas. Ademais, o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questão estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das consequências dessa alternativa é geralmente conduzido sem muita precisão;

- Os administradores não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar impropriamente as oportunidades de acordo com a sua visão das coisas;
- O administrador alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas; entretanto, o primeiro aspecto ocorre com pouca frequência. E sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Pode-se observar que quanto maior a assertividade em relação às oportunidades dentro da análise de SWOT, maior será o norteamento ao planejamento estratégico. Boesel, Phatak e Schelleberger (1986, *apud* Pelissari, 2007, p.65) apresentam um modelo de formulação de estratégia, com foco nos ambientes internos e externos à organização, conforme descrição dividida em sete conjuntos de atividades, simplificando o processo:

1. Definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização – informações que servem de base para decisões e ações que irão permitir que a empresa atinja seus objetivos;
2. Formulação da missão organizacional – razão pela qual a empresa existe. Define os limites de sua operação e previne a organização de negligenciar qualquer campo correlato de esforço;
3. Formulação da filosofia e políticas de organização – estabelece os valores e crenças que guiam o comportamento de seus membros em todos os aspectos das atividades de negócio;
4. Determinação dos objetivos estratégicos – são os resultados globais que a organização deseja alcançar em determinado período de tempo;

5. Determinação da estratégia da organização – é a definição, identificação, avaliação e seleção de estratégias;
6. Implementação da estratégia da organização – é a implantação propriamente dita que pode ser desenvolvida através de diversas ferramentas administrativas e que podem ser agrupadas em três grupos: ferramentas estruturais, ferramentas de processo e ferramentas comportamentais;
7. Controle da estratégia da organização – consiste basicamente em medir a performance atual e comparar com a prevista, identificar possíveis divergências, seus motivos e tomar ações corretivas para solucionar o problema.

As etapas apresentadas, são concebidas conceitualmente na ordem supracitada, contudo, na prática, esse processo é completamente dinâmico permitindo ao gestor tomar ações preventivas ou corretivas na busca da solução do problema. Por vezes o procedimento necessita percorrer caminhos de um processo mais individualizado cognitivamente do que socialmente interativo.

Segundo Oliveira (1991) afirma que o processo de formulação de estratégia perpassa por 5 fases:

Fase 1 – Formulação das estratégias;

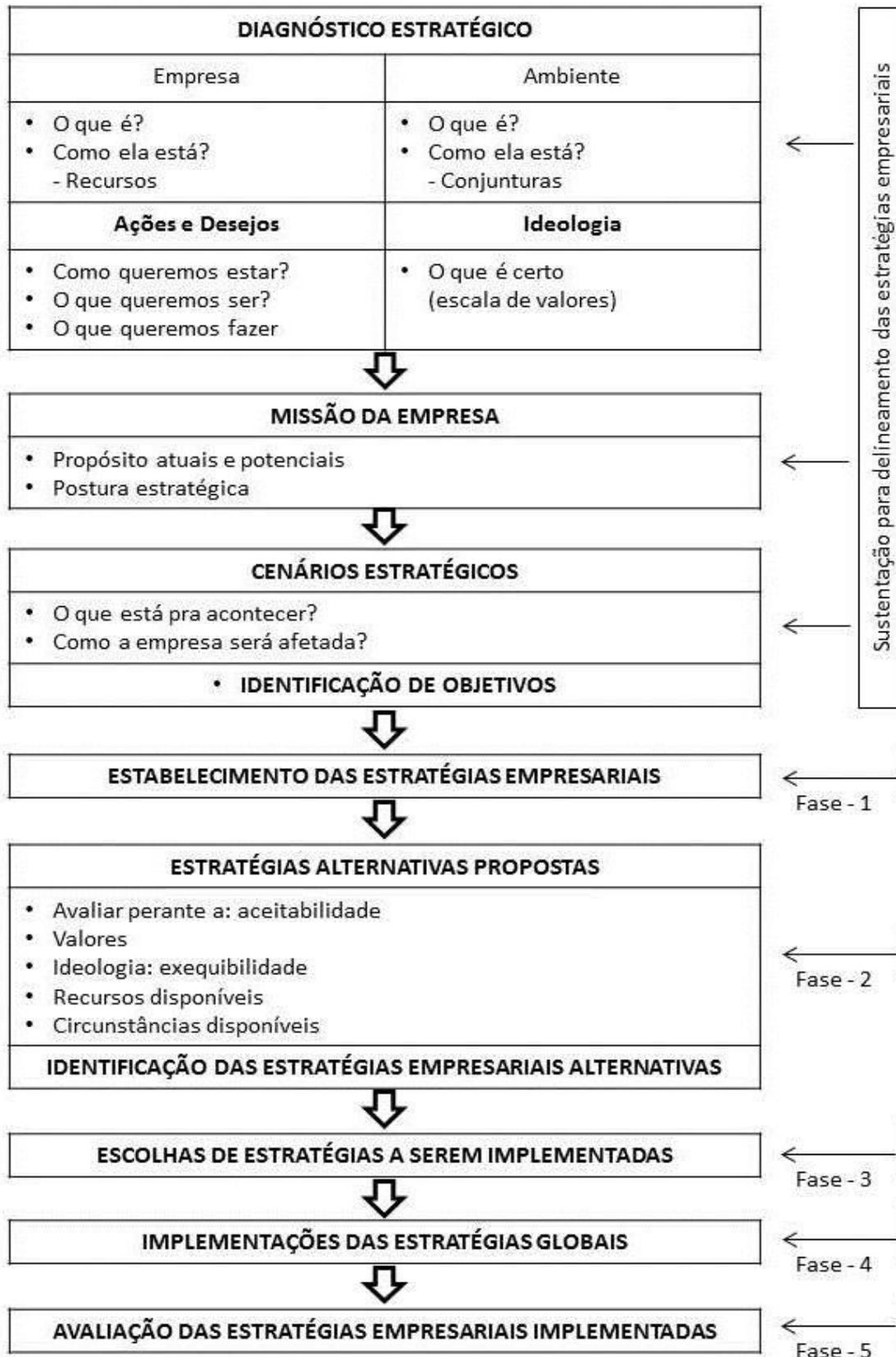
Fase 2 – Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas;

Fase 3 – Escolha das estratégias empresariais;

Fase 4 – Implementação das estratégias empresariais;

Fase 5 – Controle e avaliação das estratégias empresariais.

O processo descrito por Oliveira pode ser visualizado na figura 7



Fonte: Adaptação Oliveira (1991), p. 38.

Figura 7 – As cinco fases do processo de formulação de estratégia

Com base na figura 8, pode-se entender que as estratégias são formuladas com base nos objetivos, levando em consideração a cultura organizacional, os aspectos relacionados ao diagnóstico e à missão da instituição onde o uso do planejamento leva à maximização dos resultados almejados.

[...] os administradores moldam as estratégias da maneira pela qual os artesãos moldam sua argila. As palavras ligadas a esta são: dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, mestria de detalhe, senso de harmonia e integração. Os administradores que podem desenvolver estratégia como arte, não passam muito tempo em seus escritórios de luxo lendo relatórios ou análises industriais. Estão envolvidos, em resposta a seus materiais, no aprendizado de suas organizações e nas indústrias através do contato pessoal (Mintzberg, 2001, p.132).

“O planejamento é feito através de planos. O administrador deve saber lidar com diferentes tipos de planejamento. Estes podem incluir período de longo a curto prazo, como podem desenvolver a organização inteira, uma divisão ou departamento ou ainda uma tarefa. O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais” (Chiavenato, 2004, p.201).

Se o planejamento requer um tempo de execução envolvendo vários níveis administrativos, com habilidades, conhecimento e experiência e com metas a serem cumpridas com resultados alcançados por meio de submetas, necessitando de uma estratégia para gerenciar e avaliar os desvios padrões, bem como a possível implementação de ferramenta de praticidade gerencial.

## Capítulo III – Metodologia

### 3.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa que será adotada nesse trabalho, será um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real. Pretende verificar se existe alinhamento entre o contexto com definição clara ou se os dados estão ocultos, com ou sem ruídos que não estejam claramente definidos e até a que ponto os dados coletados, tabulados, representados em variáveis, fornecerão respostas tácitas aos estudos de caso da eficácia, na aplicação do estudo do planejamento empresarial estratégico e o uso do sistema gerencial PLANES, como ferramenta de excelência para gestão e desempenho empresarial.

### 3.2 QUESTÕES DA PESQUISA

Devido à grande importância da pequena empresa no contexto socioeconômico e a sua dificuldade gerencial e estrutural em se tornar competitiva, é de grande valia a elaboração de formas de gestão compatíveis com suas necessidades e sua realidade. A gestão das pequenas empresas desenvolve-se a partir de crenças, valores, intuições e experiências práticas do empreendedor. Mas, com o aumento da competitividade, em várias empresas, vêm-se sentindo a necessidade de planejar suas ações, conhecer melhor suas capacidades e limitações, bem como as ameaças e as oportunidades de seu ambiente.

Dessa forma, formularam-se as seguintes questões de pesquisa:

- Existe uma relação entre a não elaboração do planejamento estratégico nas empresas e a perenidade das suas atividades empresariais?
- Como a gestão das empresas se beneficiam com o processo de utilização do planejamento estratégico sistematizado?

### **3.3 POPULAÇÃO EM ESTUDO**

Estudos de caso em uma amostra de dezesseis empresas públicas e privadas que instalaram o sistema e que atuam no mercado brasileiro.

### **3.4 INSTRUMENTOS DE MEDIDA: VARIÁVEIS**

De acordo com o objetivo proposto, são variáveis da pesquisa:

- As metodologias de planejamento estratégico: as sistematizações apresentadas pelos principais autores da área, referentes ao processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico;
- A gestão da empresa: as particularidades em uma empresa, gestão centralizada, pessoalidade, administração não-profissional, entre outras, que influenciam o processo de gestão e, conseqüentemente, a elaboração e implantação do planejamento estratégico.

### **3.5 APLICAÇÃO E TRATAMENTO ESTATÍSTICO**

#### **3.5.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

O processo de coleta de dados será realizado por meio de entrevista semiestruturada e também através de uma observação livre que será feita com um público-alvo a ser selecionado.

A aplicação de formulário semiestruturado baseia-se em um roteiro pré-definido que, em relação ao conteúdo, será dividido em três partes.

A parte I refere-se a dados gerais da empresa, que ajudam a caracterizá-la quanto à estrutura organizacional, ao mercado de atuação e à linha de produtos.

A parte II trata do levantamento de dados que permite identificar o processo estratégico vigente, as dificuldades existentes e a pré-disposição do pequeno empresário para utilizar o planejamento estratégico.

A parte III, realizada após a aplicação do planejamento estratégico na ferramenta PLANES nas empresas selecionadas, tem o objetivo de obter informações que venham auxiliar na avaliação dos objetivos propostos pelo trabalho.

Segundo Trivínos (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para o pesquisador realizar a coleta de dados. Caracteriza-se por questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa e, ao mesmo tempo, ofereçam amplo campo de interrogativas, fruto de novas questões que vão surgindo à medida que se recebam as respostas do informante. Assim, o informante, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A observação livre tem como base anotações de campo, através das quais são registradas e analisadas as informações inerentes à elaboração do planejamento estratégico, além das reflexões do pesquisador face à observação em andamento. A aplicação do roteiro prático será realizada através da observação livre, que ocorrerá em reuniões realizadas periodicamente nas empresas selecionadas, quando se procurará constatar a realidade do processo estratégico nas pequenas empresas.

Na aplicação do roteiro serão utilizadas planilhas eletrônicas, apresentadas por Almeida (2001), tais como as denominadas dados gerais, aspectos internos, ambiente setor, ambiente região, macroambiente, clima organizacional, ambiente operacional, ambiente interno, campo de atuação, estratégia vigente e escolha da estratégia. As planilhas eletrônicas serão utilizadas pelo pesquisador com o intuito de organizar os dados coletados nas atividades desenvolvidas no roteiro.

### **3.5.2 ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa a ser realizada caracterizar-se-á como qualitativa e, por esta razão, a análise dos dados será feita a partir da interpretação dos dados coletados no trabalho de campo e do confronto dos mesmos com os conceitos levantados na revisão bibliográfica. De acordo com Gil (1996), há pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados, sendo, muitas vezes, o trabalho interpretativo elaborado com base nos dados obtidos empiricamente.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

A pesquisa será classificada em relação às suas características:

- de acordo com sua natureza, como aplicada.
- de acordo com sua forma de abordagem do problema, como qualitativa.
- de acordo com seus objetivos, como exploratória.
- de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo multicaseos.

A pesquisa caracterizar-se-á como aplicada, pois irá gerar conhecimentos para aplicação prática, seu caráter qualitativo sucede do fato de considerar uma relação diligente entre a realidade das empresas e o seu meio ambiente. Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois sua finalidade é familiarizar-se com o fenômeno e obter uma nova percepção ao seu respeito, descobrindo, assim, novas ideias em relação ao objeto de estudo, construindo hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com personagens que vivenciem a questão estudada (Silva & Menezes, 2000).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pois será aplicada em determinadas empresas (na verdade serão dezesseis empresas) de forma concreta, além de fazer uso de outros embasamentos científicos, como a utilização de questionário, de entrevistas, etc.

Questionário, com uma lista ordenada de perguntas que serão respondidas na forma escrita. Conterá perguntas abertas (questões subjetivas) e fechadas (questões objetivas de assinalar).

- Entrevista, através de uma conversa entre o pesquisador e pessoas previamente selecionadas. Nessa conversa pretende-se obter dados necessários para melhor compreender a situação-problema da pesquisa. A entrevista será estruturada (terá um roteiro de perguntas pré-estabelecidas) e não estruturada (o entrevistador tem liberdade para dirigir a entrevista de maneira mais informal, podendo fazer alterações no decorrer da conversação para melhor alcançar os objetivos proposto na pesquisa) (Trivinus, 1995 p. 87).

- Aplicação da ferramenta PLANES.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Esse estudo multicase, abordará apenas dezesseis *cases* empresariais, com delimitação que se justifica devido a dois fatores principais:

Primeiramente, a realização do estudo em dezesseis empresas permitirá, conforme previsto, que a análise dos dados não ficará restrita às características particulares de uma única unidade; em segundo lugar, a aplicação do PLANES, incluindo entrevistas para caracterizar a empresa e implantar o processo estratégico, identificando as melhorias alcançadas, exigirá várias visitas do pesquisador às empresas e dedicação do empresário. A pesquisa será, portanto, realizada junto a dezesseis empresas do Brasil.

O estudo será realizado em três fases:

- 1) a obtenção de um roteiro de planejamento estratégico, a partir de fundamentação teórica;
- 2) a aplicação do roteiro em dezesseis empresas, selecionadas;
- 3) a realização de estudos para identificar as mudanças na gestão da empresa e seus resultados, compreendendo como essas se beneficiam do planejamento estratégico.

## Capítulo IV – PLANES

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O PLANES foi desenvolvido pela THOMPSON BRASIL, empresa em 33ª lugar entre as empresas no mundo em processos gerenciais, e está no Brasil desde 1994. Entre várias ferramentas utilizadas nas práticas gerenciais foi adotado o sistema PLANES, para o estudo em questão, pela aplicabilidade na área específica de planejamento estratégico, podendo ser definido como:

- Uma Ferramenta gerencial de Praticidade em formatar o Planejamento Estratégico da Empresa;
- Um Plano para o desenvolvimento e acompanhamento do Orçamento do Planejamento Estratégico;
- Um Acompanhamento dos indicadores de desempenho;
- Um Foco no que é importante e urgente por meio do PDCA (Plan, Do, Check and Action), BSC (balanced scorecard) e/ou Hoshin Karin;
- Uma Mobilidade para acompanhar o plano de qualquer lugar pelo acesso da Internet.

Na Figura 8, pode-se ter uma ideia do processo, que embora se apresente com uma aparência teoricamente simples, na verdade, exige uma aprofundada pesquisa dada a extrema complexidade no desenvolvimento de seu *software*.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**



Fonte: Adaptação PLANES - 2011

**Figura 8 – Fluxo de Processos Colaborativos**

A Tecnologia da Informação está promovendo uma nova ordem no mundo global. As empresas, com a definição dos novos padrões da chamada nova economia, revolucionaram a maneira de fazer negócios, criaram uma nova maneira de trabalhar e uma nova cultura de relacionamento entre as pessoas. A comunicação é o núcleo central. A Internet, a Intranet, a utilização do computador para integrar processos internos e externos [...] estão modificando com uma rapidez incrível o formato organizacional e a dinâmica das organizações como nunca se viu antes. A virtualização crescente das organizações é a decorrência disto. O desafio reside agora na busca incessante de novas soluções e a essência da eficácia está se deslocando para a busca de redes e parcerias em conexões virtuais dentro de um contexto ambiental mutável (Chiavenato, 2003, p.620).

Conforme pode ser observado, a tecnologia permite a inclusão de um sistema de controle do planejamento estratégico, que possui dentro das suas atribuições o mapeamento das atividades, com responsáveis em todos os níveis hierárquicos e departamentos, com avaliação em tempo real dos cronogramas de execução. O uso do PLANES como ferramenta de planejamento só é possível devido ao fato dos avanços tecnológicos.

O Planes comprometerá com métricas todos os participantes do planejamento estratégico. Isso fará com que todos estejam em um único processo, atuando de forma eficaz e participativa, dirigindo a sua empresa para atingir os resultados previstos, tendo BSC (*balanced Scorecard*) contido no sistema de gestão de dados.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

A aplicação do estudo do planejamento empresarial estratégico e o uso do sistema gerencial PLANES, como ferramenta de excelência para gestão e desempenho empresarial, será avaliado através do estudo de casos de empresas brasileiras, para se conhecer os níveis de eficiência estratégica e o potencial de sua aplicabilidade, bem como, o panorama de gestão na redução de custos e aumento da produção de bens e/ou serviços. Na esfera competitiva atual, do mundo globalizado, o mercado não é do “maior” e sim do mais “rápido” (Nuzzi, 2011).

Segundo Nuzzi (2011), 85% das organizações não possuem mecanismos para monitorar as estratégias definidas e 85% das organizações investem menos de 1 hora por mês para discutir estratégia. Essa constatação, por si só, já seria suficiente como base para o estudo da eficácia da aplicação do Planejamento Empresarial Estratégico e o uso do sistema gerencial PLANES, como ferramenta de excelência para gestão e desempenho empresarial. O uso de novas tecnologias aliado ao saber pensar, o saber refletir, e o saber agir, com bases em “dados”, será o diferencial competitivo das organizações frente ao *newbusiness*. Será que o PLANES pode ser GPS em direção ao sucesso empresarial?

Segundo Chiavenato (2003, p.457), o BSC é um sistema de gestão estratégico usado para atingir objetivo de curto médio e longo prazo de maneira a integrar as perspectivas organizacionais mais relevantes. O PLANES é um *software* de integração entre um sistema e uma ferramenta. Trata-se muito mais de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização das pessoas e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que permitam identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização.

“De acordo com Witcher (1997 p. 319), Hoshin Kanri é uma ferramenta organizacional para gerenciamento estratégico. É composto, basicamente, por quatro pilares: (1) foca a atenção de toda a organização na direção da corporação, ajustando-a anualmente de acordo com suas prioridades vitais; (2) alinha este foco com os planos e programas locais; (3) integra estes com o “daily management” e (4) propicia uma estrutura de revisão sistemática do “progresso do negócio”.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

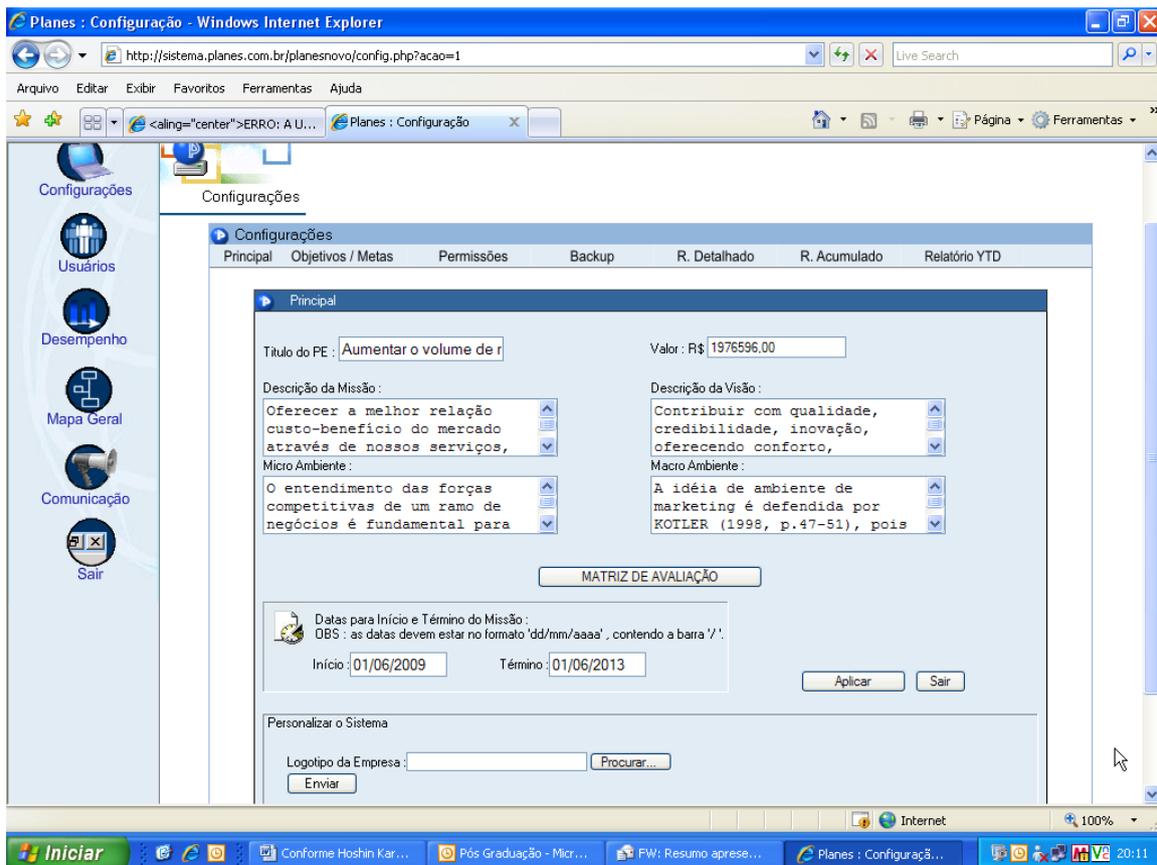
O *Software* foi desenvolvido para acompanhar desde o desenvolvimento da Missão até o desenvolvimento das atividades operacionais mais complexas em uma organização. Baseado no modelo Hoshin Kanri, atende as necessidades desde uma grande corporação até uma pequena empresa com poucos funcionários, pois apresenta-se acessível a diversos segmentos de mercado, acompanha todas as fases de implantação estratégica, podendo ser utilizado totalmente na internet ou por meio de Intranet da empresa, e pode ser acessado de qualquer computador interligado na Rede com total segurança, pois cada usuário possui uma senha.

A aquisição do *Software* PLANES está disponível no site <http://www.hexato.com.br/suporte/parceiros>, onde a empresa Hexato Tecnologia é um suporte da Thompson Management Horizons, o software é comercializado por aproximadamente € 6.000,00 e com disponibilidade imediata, a taxa de manutenção anual custa aproximadamente €1.000,00, com tempo médio de implementação de aproximadamente três meses.

O Software Planes apresenta na primeira tela as informações cadastrais da empresa, tais como nome da empresa, endereço, CNPJ, logotipo, etc... e traz, também, a informação do desenvolvimento e índice de conclusão do planejamento da empresa, por percentual. Na figura 10, pode-se observar que ao lado esquerdo, apresenta as opções ícones como configuração, usuário, desempenho, mapa geral e comunicação.

No ícone Configuração, o usuário começa a elaborar o planejamento de sua empresa na opção principal, com inclusão e descrição da missão, visão, macroambiente, microambiente, valor do orçamento e data de início e término da meta. Essas informações podem ser atualizadas sempre que necessário. Conforme a metodologia Hoshin Kanri e Charam para um planejamento estratégico deve-se acompanhar as alterações de mercado e ambiente em tempo real, pois ele deve ser ajustável às mudanças que ocorrem com muita frequência. Deve haver um orçamento baseado na realidade da empresa e do ambiente.

## O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: TMH/PLANES 2012.

**Figura 9 – Máscara Inicial de Configuração do PLANES**

Na opção objetivos/metast são descritas as metas e suas submetas com o nome do responsável, prazo, como ela deverá ser trabalhada, onde, e valor a ser atingido ou gasto. Assim deve-se seguir o método 5W2H. Para que se tenha êxito, as ações devem estar devidamente descritas e em consonância com a forma de execução, pois não adianta ter metas, se não temos o que trabalhar e nem quem será responsável em executá-las no prazo.

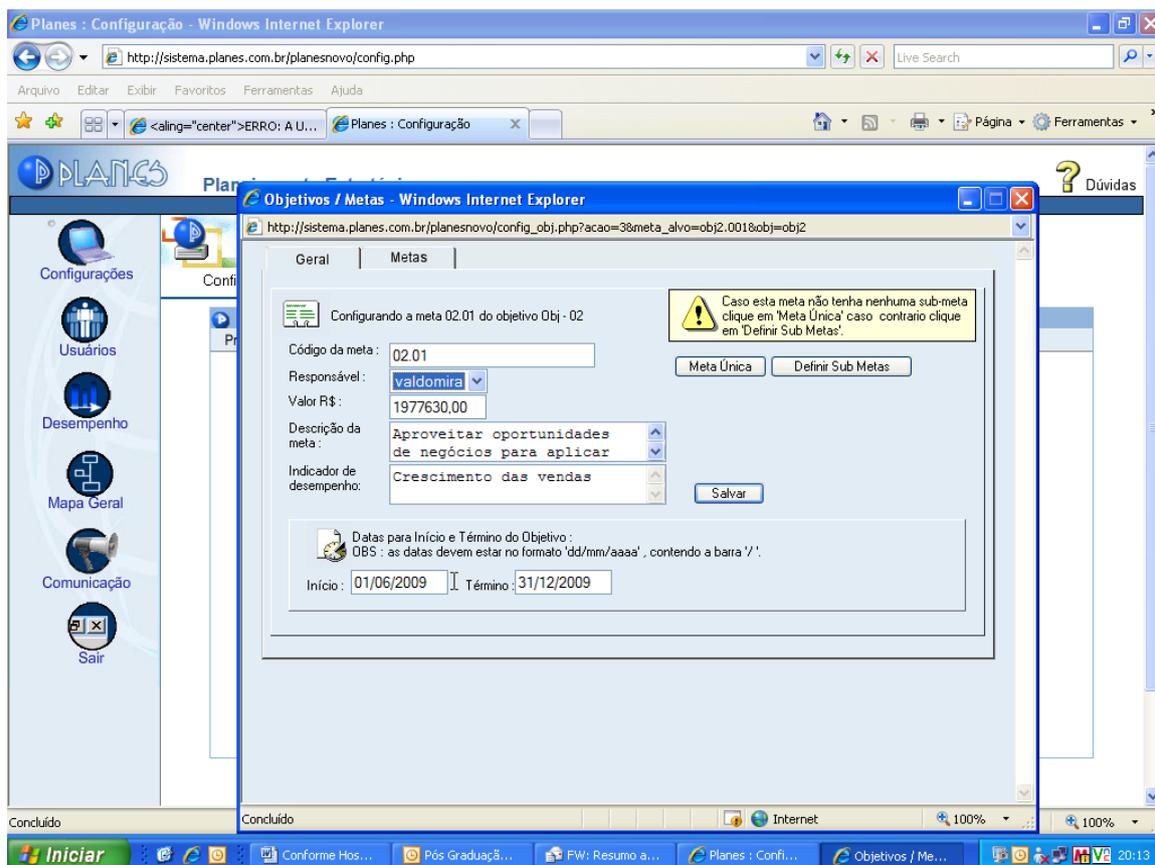
Uma Atividade deve ser provida de sete informações essenciais (5W2H):

- O que será feito (What)
- Quem irá executá-lo (Who)
- Quando irá executá-lo (When)
- Onde este será executado (Where)
- Por que esta tarefa é importante (Why)
- Como ela deve ser executada (How)
- Qual é o orçamento aprovado para a tarefa (How much)

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Segundo Nuzzi (2009, p.70) a diferença entre uma diretriz e uma meta é que, em uma meta definimos quem é o responsável. Uma diretriz pode e deve ter várias metas a serem alcançadas. Se uma meta tem que ser subdividida em mais pessoas, a essa subdivisão chamamos de submetas. A uma meta, agregamos os 5W 2H da qualidade.

Dentro dessa premissa o planejamento é alimentado por colaboradores dentro das suas respectivas metas, conforme exemplo da figura 10.



Fonte: TMH/PLANES 2012

**Figura 10 – Objetivos / Metas**

Ainda o ícone “configuração”, oferece as opções de relatórios de metas detalhados ou acumulados, para um melhor acompanhamento do planejamento estratégico para fazer comparação previsto x realizado.

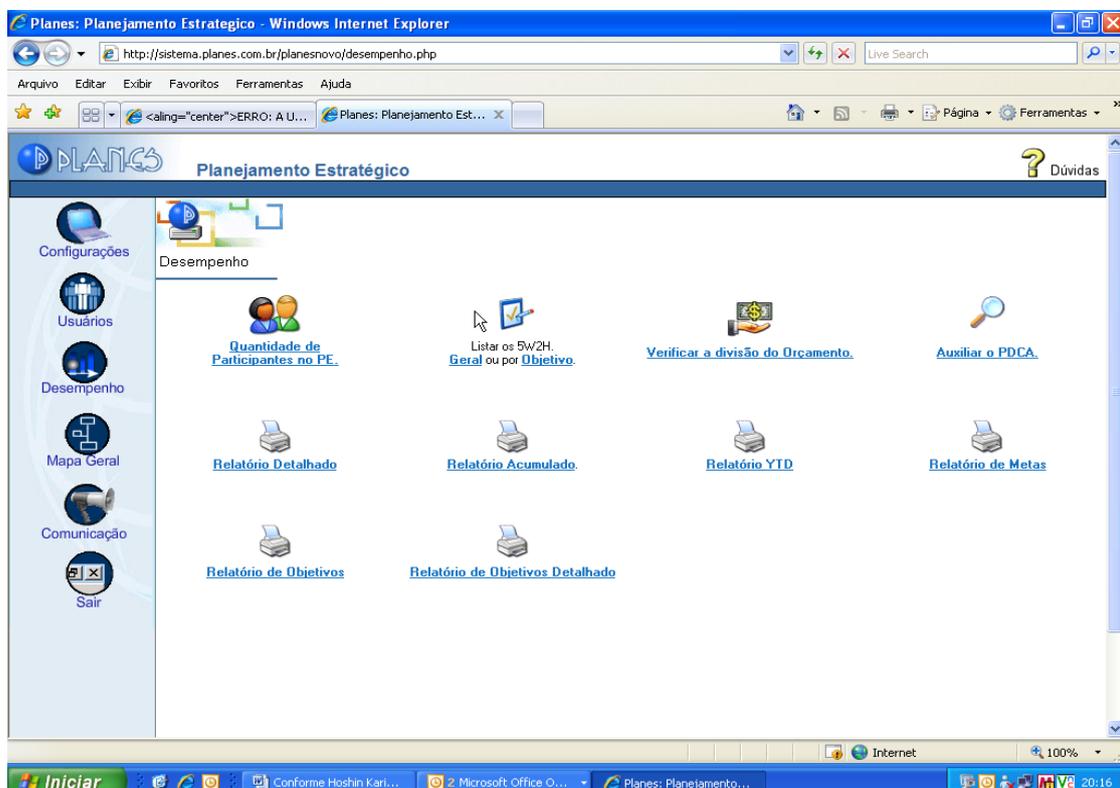
No ícone desempenho, o usuário acompanhará suas metas e suas ações de várias maneiras tais como:

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Listar os 5W2H geral ou por meta, pois conforme o método Hoshin Kanri, para que todos da empresa sejam envolvidos faz-se necessário desdobrar a diretriz, sendo que se pode dividi-la em várias outras diretrizes sob responsabilidade de outras pessoas. Para facilitar este desdobramento, aplica-se o método 5W2H, estabelecendo a meta e suas submetas, delegando responsabilidades.

A Aplicação do PDCA estabelece Diretrizes para todos os níveis gerenciais, ordenando a execução das medidas prioritárias, levando à verificação dos resultados e do grau de avanço das medidas e induzindo à reflexão (análise da diferença entre as metas e os resultados alcançados, determinação das causas desse desvio e recomendação de medidas corretivas).

Oferece ainda relatórios detalhados, acumulados, YTD (relatório em tempo real), de metas e objetivos. Para que se trabalhe com eficácia, torna-se premente um acompanhamento do desenvolvimento das metas, uma verificação do que já foi atingido e o que falta para alcançar daquilo que foi estabelecido. Finalmente, faz-se uma reflexão se há ou não necessidade de mudanças. Segue exemplo na figura 11.

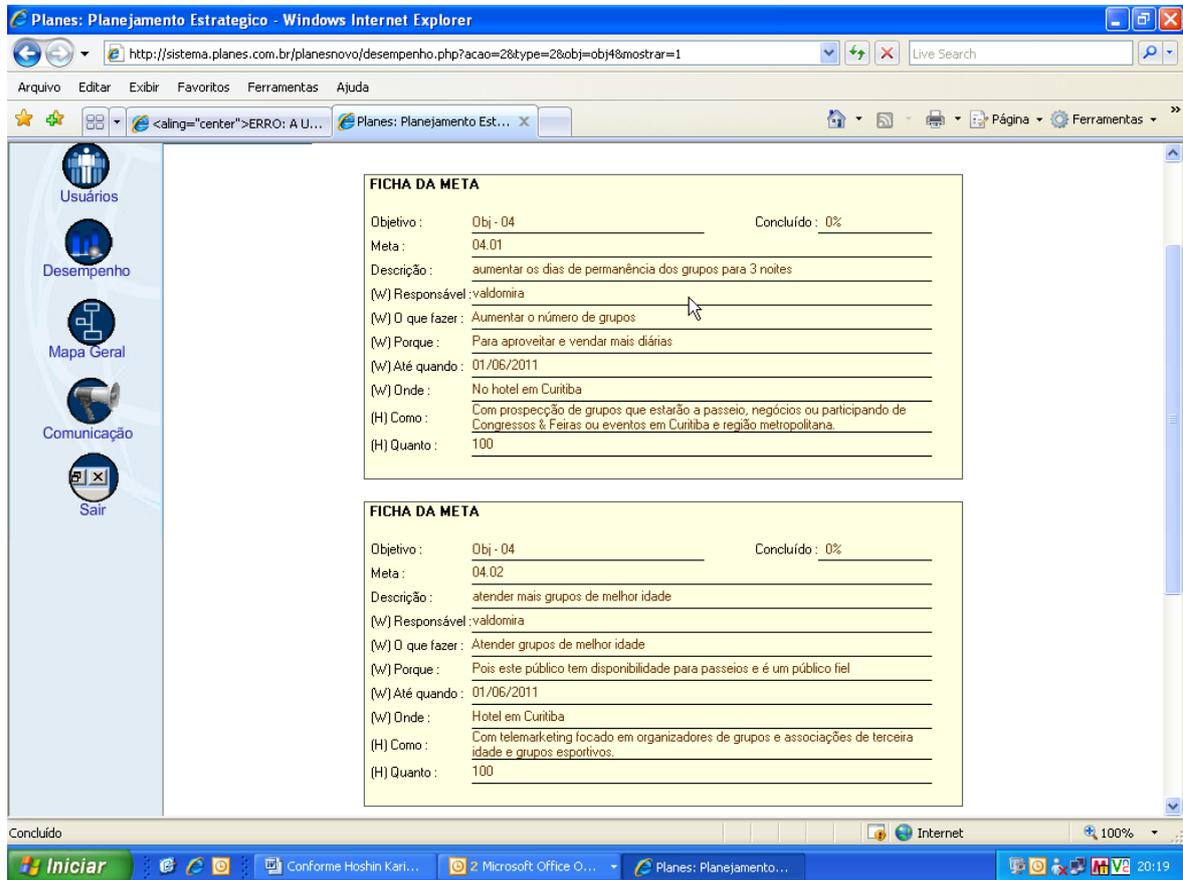


Fonte: TMH/PLANES 2012

**Figura 11 – Ícones de Listagens e Relatórios**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Nessa tela pode-se observar o exemplo de aplicação do 5W2H por objetivo, conforme a figura 12.

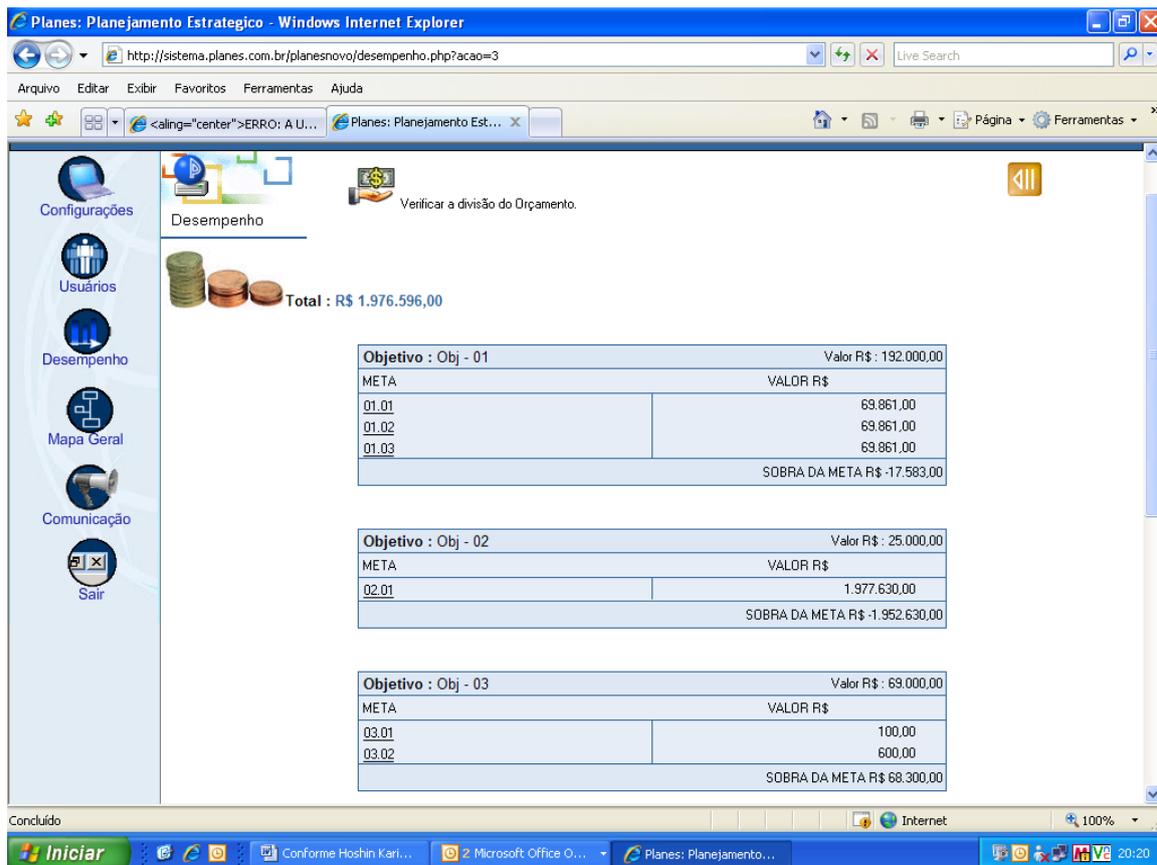


Fonte: TMH/PLANES 2012

**Figura 12 – Ficha de Meta 5W 2 H**

Possibilita verificar divisão do orçamento por objetivo, através do qual mostra o valor de cada meta e a sobra do orçamento da mesma, essa opção mantém a empresa atualizada em suas previsões de gastos e ganhos. Nesse quadro também pode-se observar o percentual de conclusão da meta, dessa forma fica claro e evidente o gerenciamento cronológico da meta, conforme figura 13.

O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: TMH/PLANES 2012.

Figura 13 – Desempenho Financeiro

Como se observa na figura 14, o modelo de um dos relatórios no qual o Planes identifica as metas e submetas; na segunda coluna a descrição detalhada das metas e submetas; na terceira coluna o valor de investimento previsto para cada meta; na quarta coluna o nome do colaborador responsável pela meta, bem como datas de início e término com prazos de execução, possibilitando ao usuário o continuo acompanhamento.

## O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial

**RELATÓRIO DE METAS**

META	DESCRIÇÃO	VALOR	GERENTE	DATA INICIO	DATA FINAL	PRAZO DE EXECUÇÃO
01.01	Manter contato regular via e-mail e telefone com as principais contas dessas praças	69.861,00	adriana	01-06-2009	01-06-2013	1461 DIAS
01.02	envio webmail promocional para e-mail de contatos das empresas, agências e operadoras de turismo	69.861,00	diana	01-06-2009	01-06-2013	1461 DIAS
01.03	prospectar novos clientes para o Deville Express Curitiba	69.861,00	daniele	01-06-2009	01-06-2013	1461 DIAS
02.01	Aproveitar oportunidades de negócios para aplicar diária média alta quando a cidade for receber grandes eventos e venha a apresentar alta ocupação, reduzir tarifa em finais de semana e feriados.	1.977.630,00	cicero	01-06-2009	31-12-2009	213 DIAS
03.01	Aumentar a reserva via web, com esta ação pretende-se diminuir custos com reservas, pois via web o custo é mínimo e o índice de no-show	100,00	cristiane	01-06-2009	30-01-2010	243 DIAS
03.02	Incrementar vendas em datas especiais para particulares visando gerar 50 diárias a mais por mês em datas comemorativas e feriados nacionais.	600,00	cristiane	01-06-2009	30-01-2010	243 DIAS
04.01	aumentar os dias de permanência dos grupos para 3 noites	100,00	valdomira	01-06-2009	01-06-2011	730 DIAS
04.02	atender mais grupos de melhor idade	100,00	valdomira	01-06-2009	01-06-2011	730 DIAS
04.03	incentivar que cada grupo efetue 01 almoço ou 01 jantar por estada no hotel	100,00	valdomira	01-06-2009	01-06-2011	730 DIAS
05.01	eleva a taxa de ocupação nos finais de semanas e meses de baixa temporada (janeiro e fevereiro)	10.000,00	valdomira	01-01-2011	01-12-2012	700 DIAS
05.02	aumentar as vendas dos pacotes de núpcias e locar sala e restaurante para eventos recepções aos convidados	100,00	valdomira	01-01-2011	01-12-2012	700 DIAS
06.01	atingir uma ocupação de 85% nos meses de 2014 em que acontecerão os jogos em Curitiba e aproveitar o máximo as oportunidades de negócios com aplicação de diária média de R\$ 140,00 e cobrança antecipada das reservas efetuadas nos períodos dos jogos	100,00	valdomira	01-06-2009	01-06-2013	1461 DIAS
06.02	Aproveitar para atender grupos com ocupação de 2 a 3 pessoas por apartamentos, pois esta unidade dispõe de 42 apartamentos com três camas, e atende grupos com permanência de no mínimo 04 diárias, pois o hotel está bem localizado de fácil acesso aos principais estádios esportivos de Curitiba.	100,00	valdomira	01-06-2009	01-06-2013	1461 DIAS

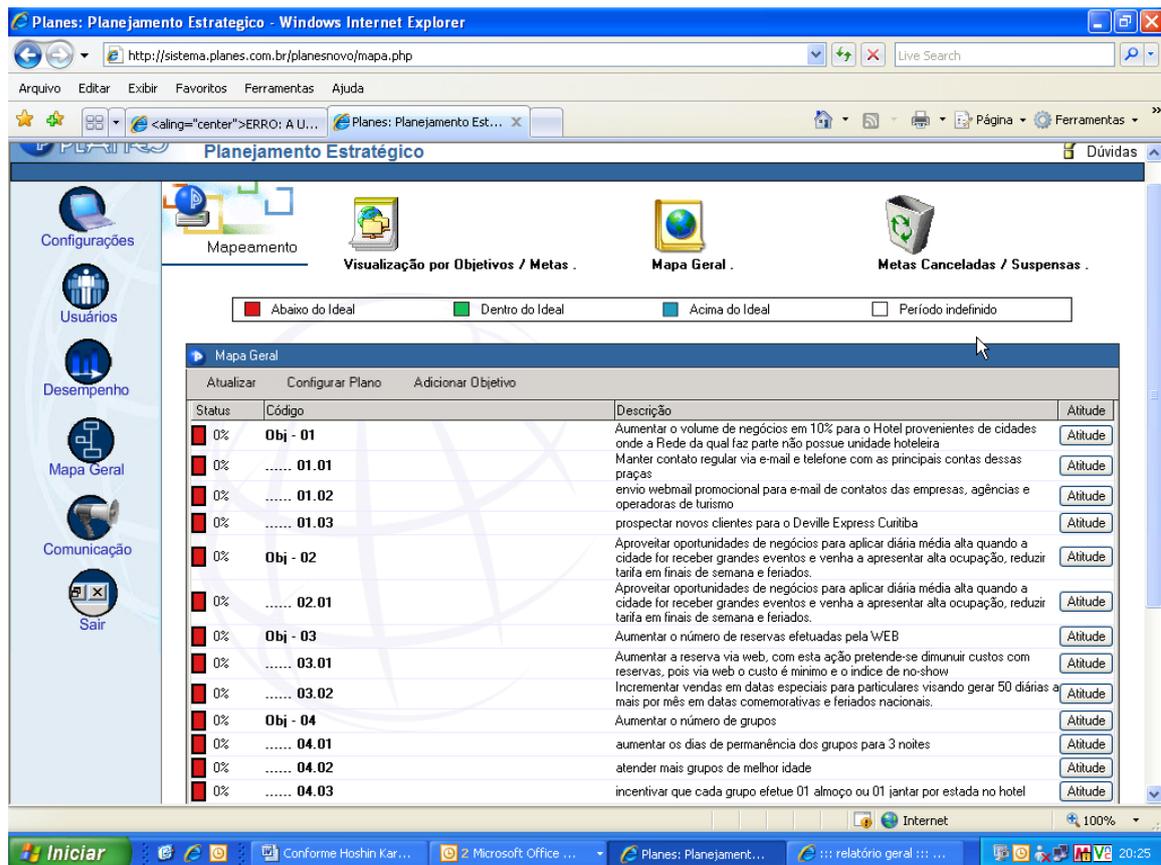
Fonte: THOMPSON - Planes 2012.

**Figura 14 – Relatório de Metas**

Na figura 15, pode-se observar o mapa geral, o usuário pode visualizar por meio de gráficos e cores o andamento e a evolução do planejamento com índices percentuais, podendo avaliar de maneira sucinta, o que seria por objetivos e metas, ou de maneira completa denominada mapa geral.

O mapa geral é um dos ícones mais importante para o acompanhamento do planejamento estratégico, pois o usuário acompanhará o seu desempenho e a evolução dos prazos com indicação por meio de cores. Quando estiver com a meta no ideal, dentro do prazo, a cor sinalizada será a verde, quando está acima do ideal (superando as expectativas) a cor sinalizada será azul, quando está abaixo do ideal a cor sinalizada será vermelho como sinal de alerta e quando a meta está com período a definir sinalizará na cor branca. Esse indicador por cores leva o usuário a uma reflexão sobre o seu desempenho possibilitando que o mesmo mude sua ação para atingir seus objetivos. O usuário deverá alimentar diariamente com informações sobre suas ações executadas para cada objetivo traçado.

## O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: TMH/PLANES 2012

**Figura 15 – Mapa Geral**

Para manter os usuários cadastrados informados, existe a área de notícias do planejamento, na qual se inserem notícias para posteriormente serem visualizadas. Clicando em checar, verifica-se se existe alguma notícia nova.

O Planes possui um sistema de e-mails entre os usuários e através dele enviam-se mensagens para os usuários. Para um melhor controle, o Planes disponibiliza uma lista contendo informações sobre as ações dos usuários dentro do sistema, dando a opção de efetuar um backup ou até mesmo de limpar os registros.

Após configurar o sistema, cada usuário cadastrado será responsável por uma meta e(ou) submeta. O usuário irá utilizar o mesmo código da empresa e o seu login e sua senha que foi cadastrado pelo administrador.

Quando o usuário executar o login com essas informações, o sistema processa a sua identificação, se for o agente de mudanças, o transfere para a área de administração; caso

contrário, o usuário é direcionado para a sua área correspondente, chamado de *BUSINESS NAVIGATOR*.

De forma simplificada foi demonstrado como se alimenta com dados o *software* PLANES. Evidentemente que este sistema só pode ser alimentado depois que se tenha construído o planejamento estratégico da empresa. O sistema PLANES permite que sejam utilizadas várias metas com desdobramento, quantas forem necessárias, sem limite de ações. Outro fator importante do sistema é que a visualização dos dados é restrita por área e grau de hierarquia e de sigilo, onde a diretoria tem a visão geral do mapa de planejamento e compartilha com quem julgar importante e o chão de fábrica limita-se à visualização das suas ações operacionais.

Vale a pena salientar que dentro do mapa geral de desempenho, pode-se observar por meio de relações cromáticas o nível de execução das tarefas em tempo real, pois os círculos em vermelhos significam que as tarefas estão em atraso, os círculos em amarelos indicam que as tarefas encontram-se no limite, já os círculos verdes ratificam que as tarefas foram executadas dentro do prazo previsto no planejamento.

## **4.2 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS**

Após conhecer como se alimenta e a aplicabilidade da ferramenta gerencial PLANES, bem como sua utilização no auxílio de controle e avaliação do planejamento estratégico, inicia-se nessa fase a pesquisa de campo.

“[...] para se ter uma organização que olhe para o futuro, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, modificável a todo momento, é necessário haver um planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente (Terence, 2002, p.35).

Para Terence (2002, p.115), a pesquisa caracteriza-se como aplicada por gerar conhecimento para aplicação prática, objetivando a solução de problemas específicos. O

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

seu caráter qualitativo advém do fato de considerar que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto da pesquisa.

Para se conhecer o objeto a ser pesquisado, foi desenvolvido diálogo com a *Thompson Management Horizons* e a empresa Exato Tecnologia, que contribuíram para a concepção dos formulários de aplicação da pesquisa.

Em relação aos procedimentos técnicos da pesquisa de campo, foi desenvolvido um estudo de multicasos compostos de três (3) campos de preenchimento para “identificação”, cinco (5) campos de preenchimento para “dados pessoais”, nove (9) campos de preenchimentos para “experiência sobre o tema” e vinte e seis (26) campos de preenchimento para “avaliação da aplicabilidade do PLANES”, contidas nos objetivos específicos desse trabalho que são:

- 1) É possível demonstrar um alcance mais qualitativo e quantitativo dos objetivos propostos da empresa, pelo uso da ferramenta gerencial PLANES?;
- 2) Pode-se melhorar conhecimento da estratégia da empresa pelo uso da ferramenta gerencial PLANES?
- 3) É possível implantar um melhor controle da estratégia na empresa pelo uso da ferramenta gerencial PLANES?;
- 4) Como classificar o nível de atingimento dos resultados esperados pelo uso da ferramenta gerencial PLANES?;
- 5) Como determinar o nível de otimização da performance da gestão empresarial pelo uso da ferramenta gerencial PLANES?;
- 6) Existem possibilidades de se verificar os níveis de desenvolvimento organizacional dos tópicos de processos gerenciais de negócio pelo uso da ferramenta gerencial PLANES? Bem como também:

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

- a) O aumento da produtividade?;
- b) A redução de custos?
- c) A melhoria na qualidade?
- d) A melhoria nos resultados?
- e) A melhoria na comunicação?
- f) A melhoria no clima organizacional?
- g) O aumento das receitas?
- h) A satisfação dos clientes?
- i) A ampliação do marketshare?;
- j) O aumento nas margens de lucro?
- k) O melhor desenvolvimento das competências individuais?
- l) A redução do turnover?
- m) A otimização da TI?
- n) O investimento em treinamento?
- o) E a redução dos índices de reclamações de clientes?

**TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

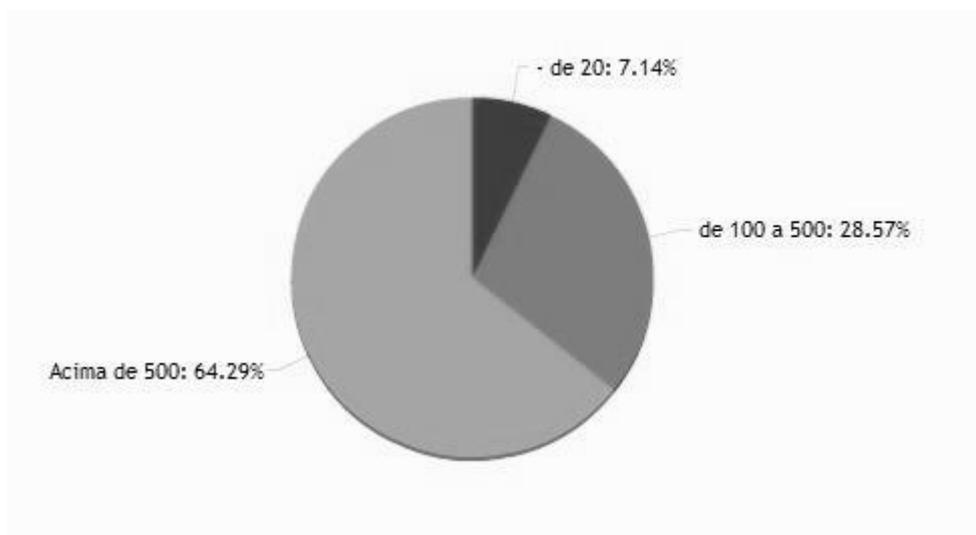
O universo das empresas pesquisadas foi de dezesseis (16) empresas, que responderam os questionários de pesquisa, a quantidade de empresas não foi maior devido a três fatores: o primeiro fator é que o sistema PLANES foi desenvolvido há poucos anos e passou por fases de testagem e adaptação; o segundo fator foi a parceria com a empresa *Thompson Management Horizons* para intermediar a aplicação do formulário de pesquisa, com as empresas pesquisadas e o terceiro e último fator foi a escolha do programa *onlinepesquisa.com* de preenchimento virtual que pudesse ser utilizado pelos entrevistados em qualquer hora e local, com objetivo de otimizar os preenchimentos e tabulação posterior dos dados que entrega os resultados em formato CSV (SPSS PASW Statistics), que é um programa de alimentação, armazenamento e tabulação estatística, disponível no site: <https://www.onlinepesquisa.com/>.

O processo de coleta como já foi mencionado foi por meio de aplicação de formulário de pesquisa semiestruturado, tendo como público alvo empresas brasileiras que utilizam a ferramenta de gestão estratégica PLANES.

## APRESENTAÇÃO ANALÍTICA DOS DADOS DE PESQUISA

Dentro do universo das empresas que se propuseram a participar desse objeto de estudo, analisa-se os dados empíricos, coletados no processo de pesquisa de forma analítica com propósito de conhecer a aplicabilidade e avaliar o uso da ferramenta de gestão PLANES nas empresas brasileiras, as quais seriam as maiores beneficiadas pela disseminação desse conhecimento específico. O resultado pode ser observado nos gráficos apresentados a seguir.

Os formulários de pesquisas bem como os endereços eletrônicos de aquisição de ferramentas estão em anexo, assim com todos os conteúdos dos gráficos da pesquisa, na sequência são apresentados alguns gráficos que se julga de maior relevância.



Fonte: Autor.

**Gráfico 1 – Número de Funcionários**

Avaliando o gráfico 1, pode-se interpretar que o universo pesquisado 64,29% corresponde a grandes empresas. Segundo o IBGE, a definição do porte das empresas no Brasil é caracterizada pela quantidade de funcionários que ela possui. Se for indústria, é considerada como média, a empresa que possui em seu quadro funcional entre 100 a 499 funcionários efetivados. Esta regra muda quando se trata de empresa comercial ou do ramo de serviços, que poderá ter entre 50 a 99 colaboradores para ser considerado uma empresa média.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Outra forma de se enquadrar a empresa como média é pela receita bruta anual, que não deverá ultrapassar a cifra de R\$ 2.400.00,00 (€ 949.000).

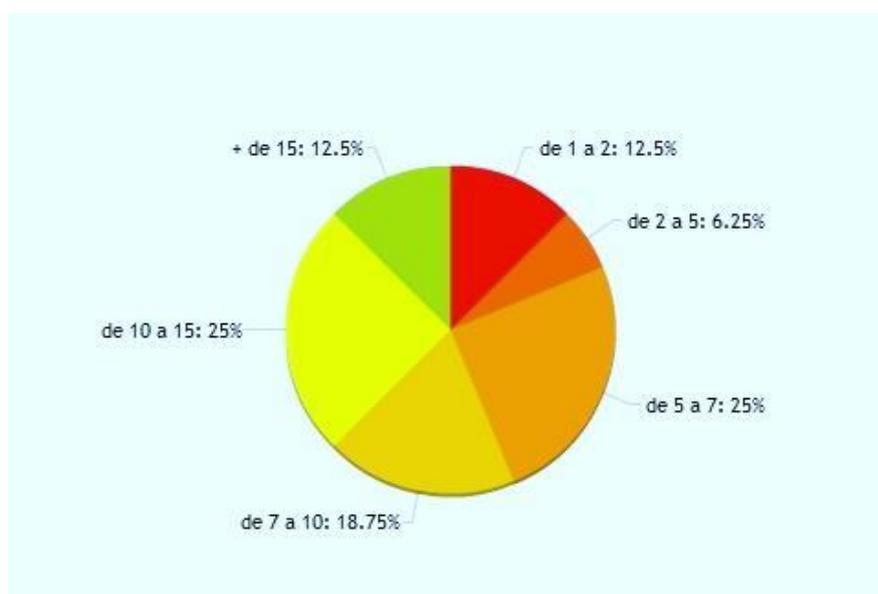
Somente para efeito de cruzamento de informações e conforme a recomendação da Comissão da União Europeia, o tipo de empresa é determinado de acordo com os requisitos mostrados no quadro 13 abaixo.

**Quadro 13 – Perfil das Empresas Brasileira por Número de Empregos e Faturamento.**

Tipo de empresa	Empregados		Faturamento (Milhões de €)		Total do Ativo (Milhões de €)
Microempresa	<10	e	≤ 2	ou	≤ 2
Pequena empresa	<50	e	≤ 10	ou	≤ 10
Média empresa	<250	e	≤ 50	ou	≤ 43

Fonte - Autor

Vale a pena salientar que existe uma inversão entre valores x números de funcionários entre o Brasil e a União Europeia. Enquanto no Brasil, uma média empresa tem que ter em seu quadro funcional entre 100 e 499 funcionários e não ter um faturamento bruto de R\$ 2.400.000,00, que corresponde a menos de € 1.000.000,00. Esses números equivalem em faturamento a uma Microempresa Europeia e em números de funcionários seria considerada uma Grande empresa.

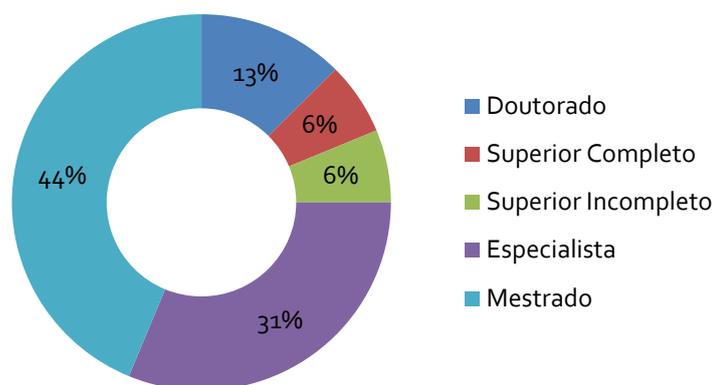


Fonte: Autor.

**Gráfico 2 – Tempo na empresa em anos**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

No gráfico 2, pode-se avaliar que 81,25% dos entrevistados possuem entre 5 ou mais de 15 anos de empresa, possibilitando ao entrevistado conhecimento do histórico evolutivo sobre a instituição, contribuindo para o fornecimento de dados qualitativos e quantitativos, com confiabilidade e maior tendência a exatidão nos dados de pesquisa. Os dados pesquisados também apontam para um baixo turnover nas empresas, indicando grau de maturidade no público investigado e, provavelmente, uma maior satisfação no local de trabalho.

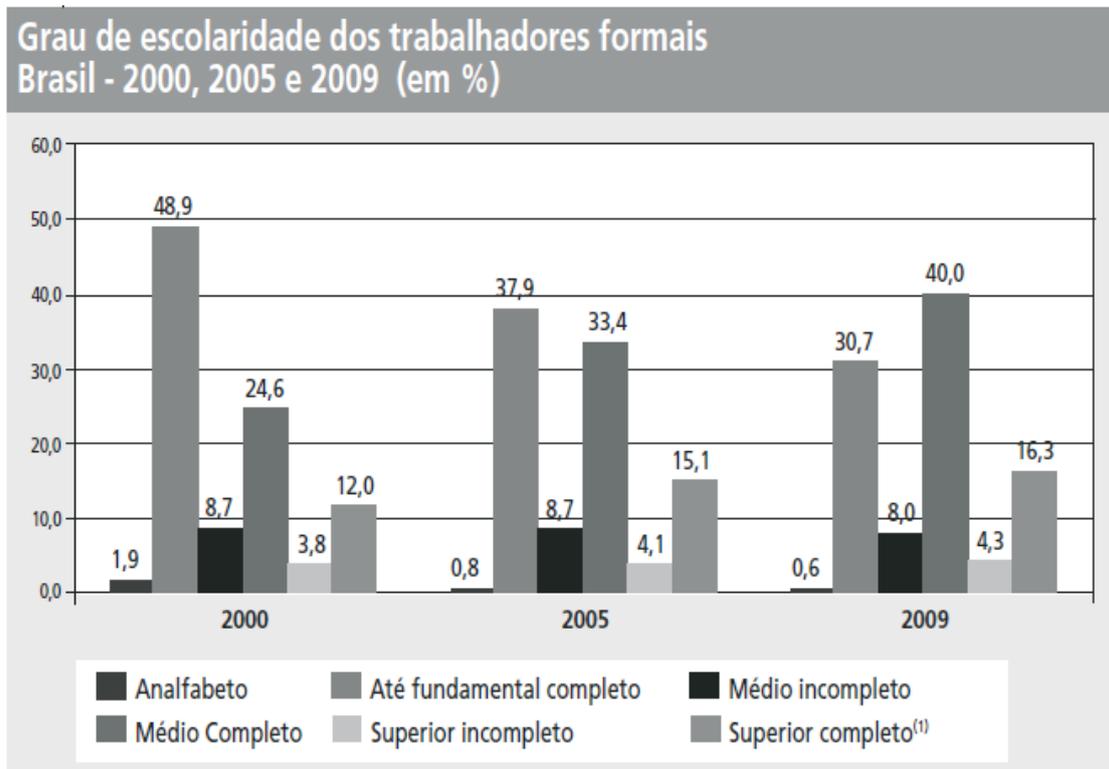


Fonte: Autor.

**Gráfico 3 – Escolaridade**

Conforme pode ser observado no gráfico 3 no universo pesquisado, 93,75% dos entrevistados possuem formação com curso superior completo, sendo que 56,25% possuem mestrado e doutorado, e 31% são especialistas. Dados que demonstram elevado índice de formação entre as empresas investigadas. Se fizermos uma comparação com o cenário brasileiro, segundo o DIEESE (2011), aponta estudos que somente 16,3% dos trabalhadores nacionais possuem nível superior e que 30,7% possuem o ensino fundamental incompleto, inversamente proporcional aos padrões europeus; mas deve-se levar em consideração que o Brasil é um país que tem menos de 200 anos de democracia. Somente para ilustrar o comentário acima mencionado, apresentamos a seguir o gráfico 4, mostrando o grau de escolaridade dos trabalhadores formais no Brasil.

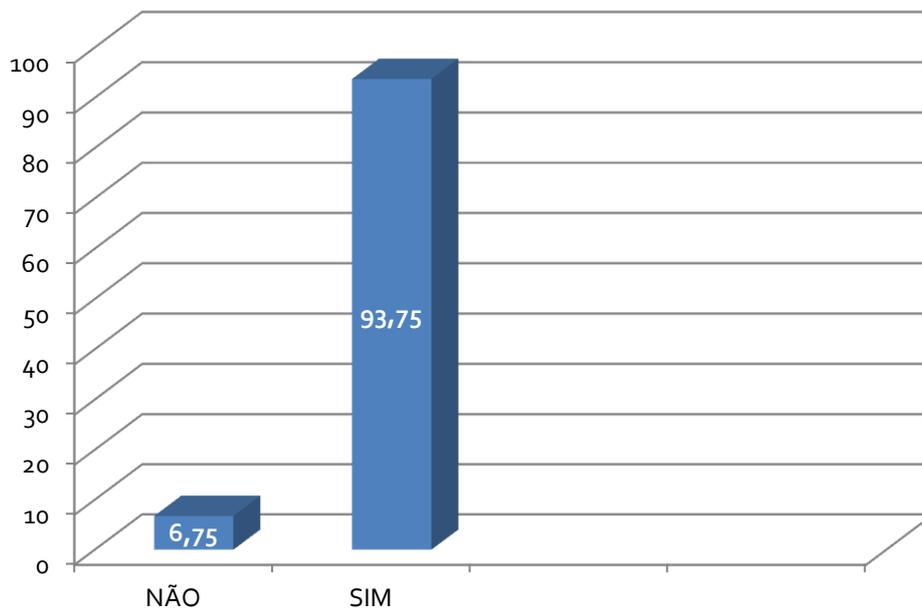
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: MTE. Rais. Elaboração: DIEESE

Nota (1): Superior completo inclui escolaridade superior completa, mestrado e doutorado

Gráfico 4 – Grau de Escolaridade no Brasil

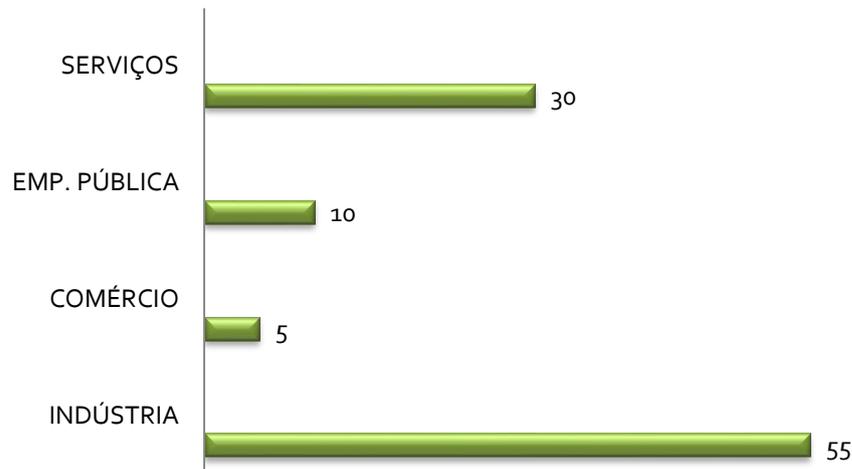


Fonte: Autor.

Gráfico 5 – Você já participou do processo de planejamento estratégico?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

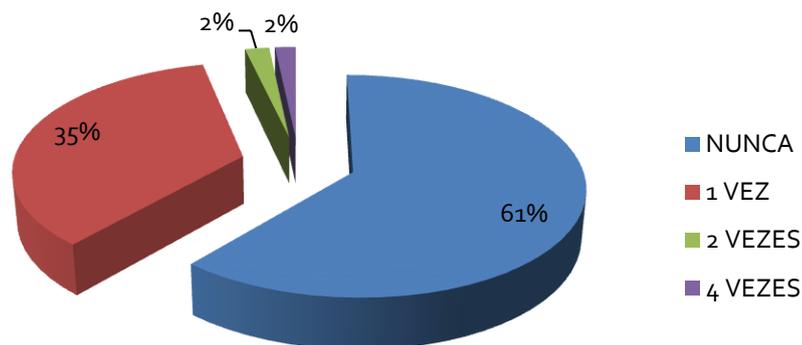
Podemos observar no gráfico 5 que 93.75% dos responsáveis pelo PLANES já haviam participado do processo de implantação do planejamento estratégico, o que nos indica um alto grau de experiência por parte dos executores e avaliadores do projeto.



Fonte: Autor.

**Gráfico 6 – Áreas em que os executivos responsáveis pela implantação do PLANES - já participaram do processo de planejamento estratégico**

O gráfico nos mostra que 55% dos gestores têm experiência de implantação do processo do planejamento estratégico na indústria e 30% no setor de serviços, 10% em empresas públicas e 5% na área de serviços.

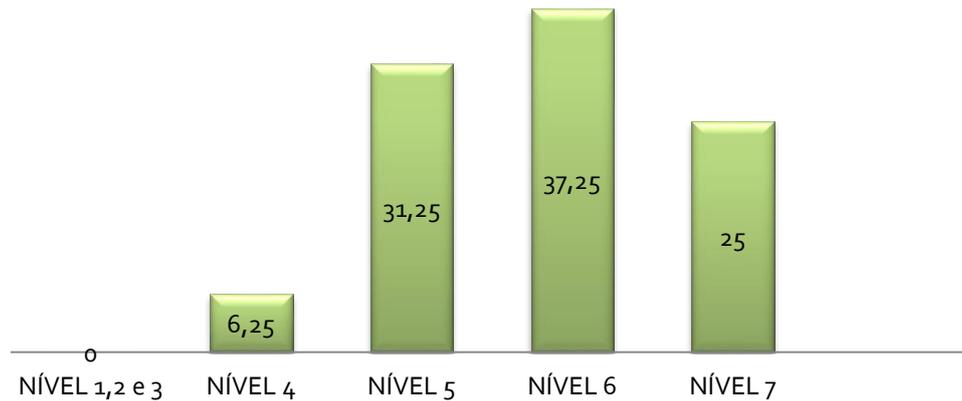


Fonte: Autor.

**Gráfico 7 – Número de vezes em que os executivos lideraram o processo de planejamento**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

O gráfico 7 indica que 61% dos responsáveis pelo PLANES nunca lideraram o processo de implantação do planejamento estratégico, o que representa um alto grau de imaturidade, pois 35% já o lideraram uma única vez. Com base nesses dados pode-se compreender que a margem de erro aumenta consideravelmente em função da inexperiência em liderança do grupo de trabalho.

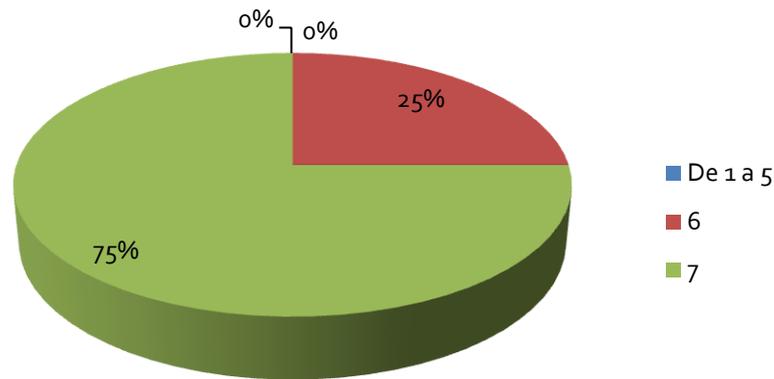


Fonte: Autor.

**Gráfico 8 – Atribuição de nível de conhecimento em relação a “planejamento empresarial”**

Nesse gráfico podemos perceber que 25% dos executivos responderam obter conhecimento máximo no que diz respeito ao planejamento estratégico; em segundo lugar, os outros 37.5% se declararam ter conhecimento nível 6 em uma escala de 0 a 7; logo depois, temos 31.25% se declarando em nível 5 e, por último, temos 6.25% declarando-se em nível 4 da escala. Podemos observar um alto índice de gestores com conhecimentos específicos em planejamento, o que ajuda na implantação e monitoração de um sistema de controle do planejamento.

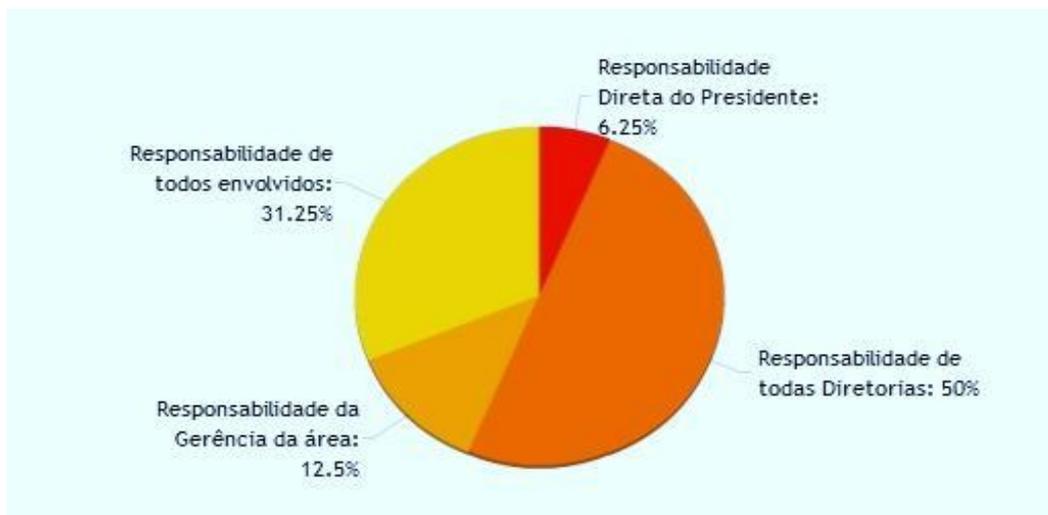
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor

**Gráfico 9 - Nível de importância da implementação de planejamento estratégico atribuída pelos executivos.**

Conforme pode-se observar no gráfico 9, há um alto índice dado pelos gestores na importância da implementação de um planejamento estratégico, obtendo 75% de relevância o nível 7 (que afere desde 1 a 7, onde 1 é quase nenhuma importância e 7 de extrema importância), e 25% atribuído ao nível 6. O que representa o nível de valor agregado dispensado à metodologia.



Fonte: Autor.

**Gráfico 10 - Áreas onde se concentram as decisões das empresas pesquisadas**

Nesse gráfico, podemos observar que 50% das decisões tomadas nas empresas pesquisadas se concentram nas diretorias; seguido de 31.25% tomadas por todos os envolvidos; 12.5%

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

sendo de responsabilidade das gerências de área, e 6.25% tomadas pelos presidentes o que pode levar a consideração que a alta gerência da empresa é responsável pela gestão estratégica da mesma.

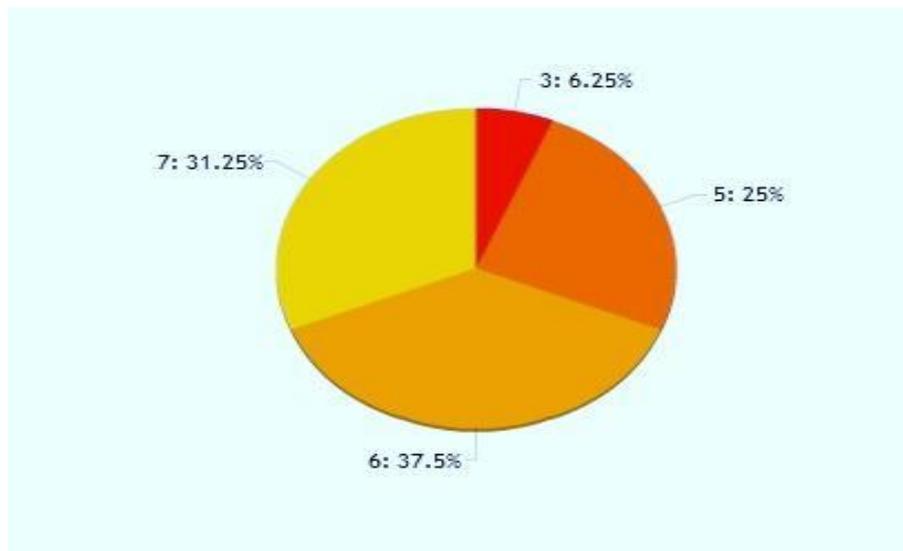


Fonte: Autor.

**Gráfico 11 - Encaminhamento dado em relação a situações problema**

O presente gráfico (gráfico 11) nos mostra que 43.75% dos gestores solicitam uma reunião com as áreas envolvidas para ficar a par do problema e buscar uma solução em conjunto. Já 31.25% dos responsáveis pela implantação do PLANES preenchem formulários e encaminham aos setores competentes ou superiores imediatos na busca de soluções; logo, temos 12.5% dos gestores buscando ajuda na sua linha horizontal para a resolução de problemas, e com 6.25% temos respectivamente a busca das prováveis causas para posterior solução e o repasse do problema o mais rápido possível na busca de soluções.

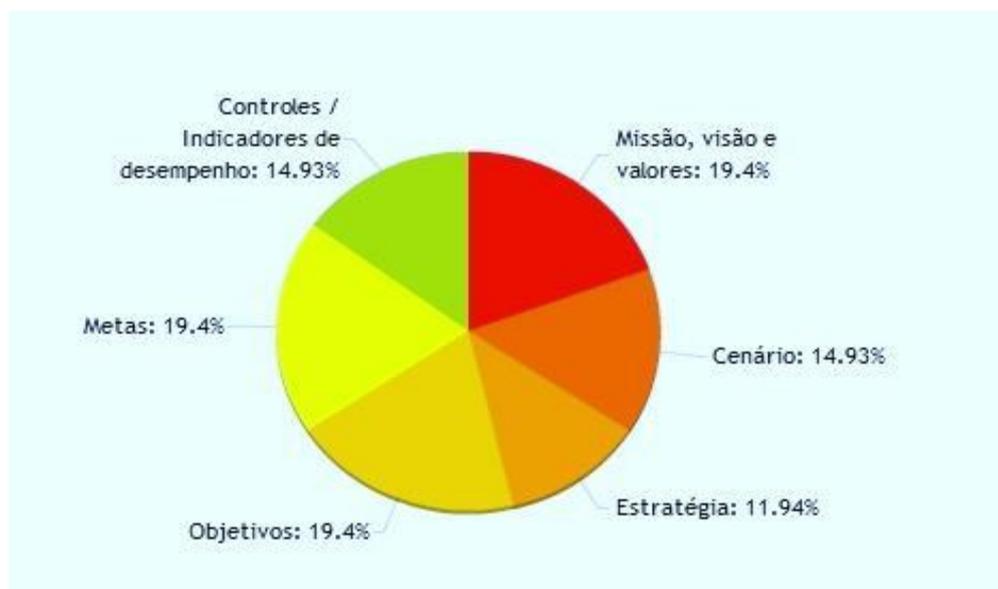
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor.

**Gráfico 12 - Grau atribuído à importância da liderança no processo de implementação do planejamento estratégico**

Esse gráfico nos mostra que 37% dos entrevistados atribuem nível ou grau 6 de importância da liderança no processo de implementação do planejamento estratégico; enquanto, 31.25% atribuíram nota máxima 7, outros 25% assinalaram nota 5, e o restante 25% nota 3, o que leva à interpretação da extrema importância de um líder no processo de implementação da gestão do planejamento estratégico empresarial.

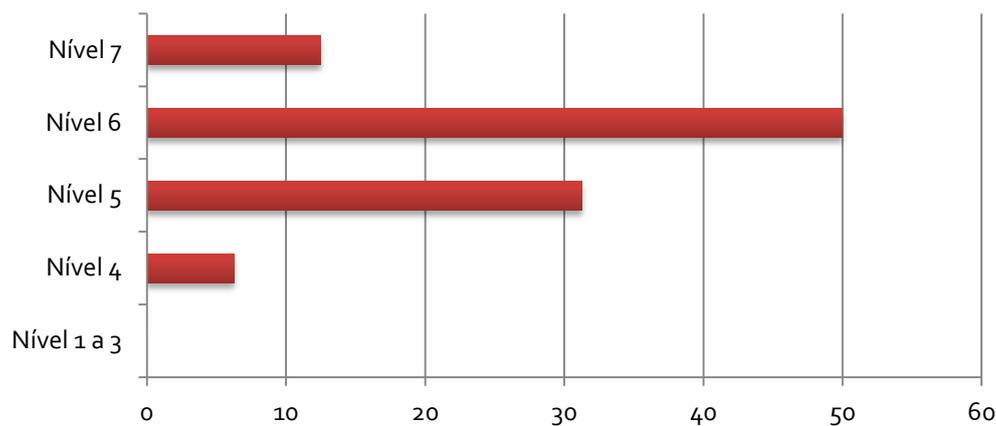


Fonte: Autor.

**Gráfico 13 - Áreas do planejamento das empresas pesquisadas em que os executivos tinham conhecimento efetivo**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

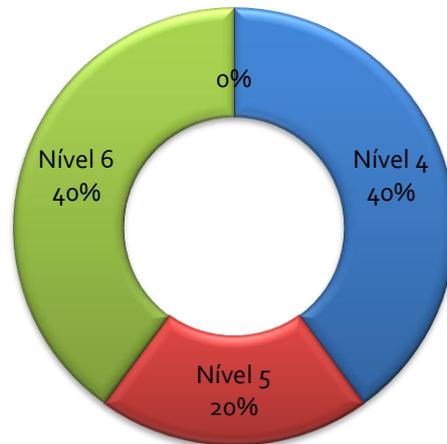
Já o gráfico 13 indica que 19.5% dos executivos declararam ter conhecimento/domínio nas etapas de Objetivos do planejamento estratégico das empresas pesquisadas; 19.5% declararam ter domínio maior nas metas; 19.5% na visão, missão e valores da empresa; 14.93% disseram ter um conhecimento profundo dos cenários em que as empresas se encontram; 14.93% reconhecem nos indicadores de desempenho suas áreas de domínio, e 11.94% conhecem a estratégia empresarial, entre todos os gráficos analisados neste foi onde houve maior equilíbrio de respostas entre os entrevistados.



**Gráfico 14 - Nível de contribuição na visão dos executivos, da ferramenta gerencial PLANES para a melhoria da performance do planejamento estratégico**

O Gráfico 14 mostra que 50% dos entrevistados declararam que o PLANES tem grau de relevância 6 em nível de contribuição para a performance do planejamento estratégico das empresas pesquisadas, 31.25% disseram ter nível 5 de importância, 12.5% nível máximo de influência e 6.25% grau 4 de relevância, isto significa que o sistema de gestão PLANES contribui efetivamente na aplicabilidade com eficiência no processo do planejamento estratégico empresarial.

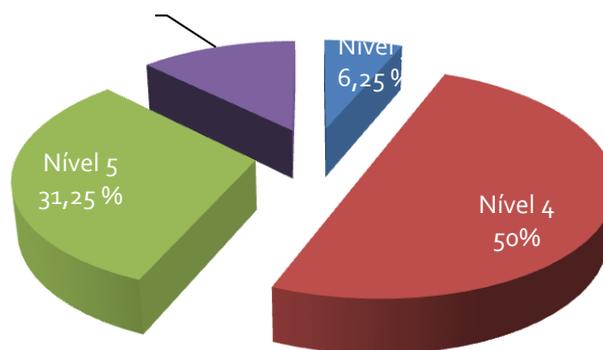
**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**



Fonte: Autor.

**Gráfico 15 - Nível atribuído à melhoria do processo gerencial da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

Com relação ao gráfico 15, melhoria dos processos gerenciais, verificam-se 40% dos gestores classificando como nível 6 e, 40% como nível 4 e 20% como nível 5, que se remete a uma melhoria significativa na ordem de 100%, ou seja, acima da média, permitindo provavelmente um melhor controle na gestão do processo.



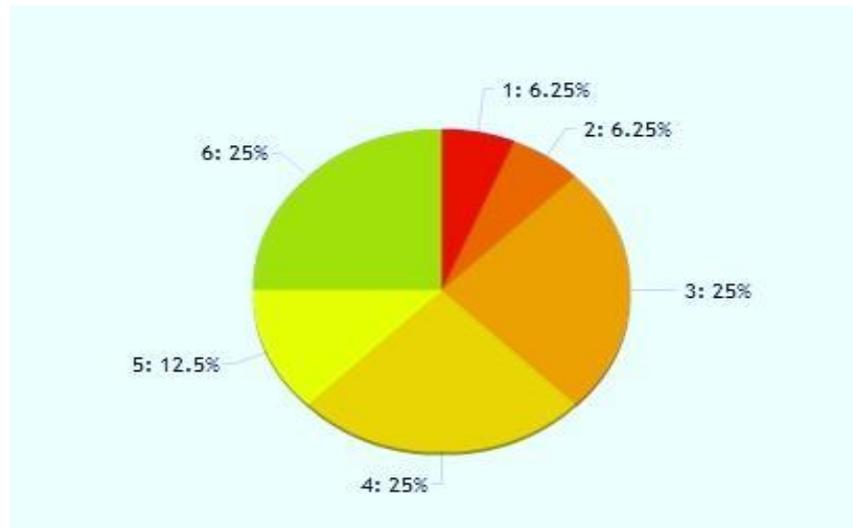
Fonte: Autor.

**Gráfico 16 - classificação em relação ao aumento da produtividade da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

No Gráfico 16, as respostas mostram que, para 12.5% dos executivos, houve um aumento de extrema relevância na produtividade da empresa com o uso da ferramenta, que levou a

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

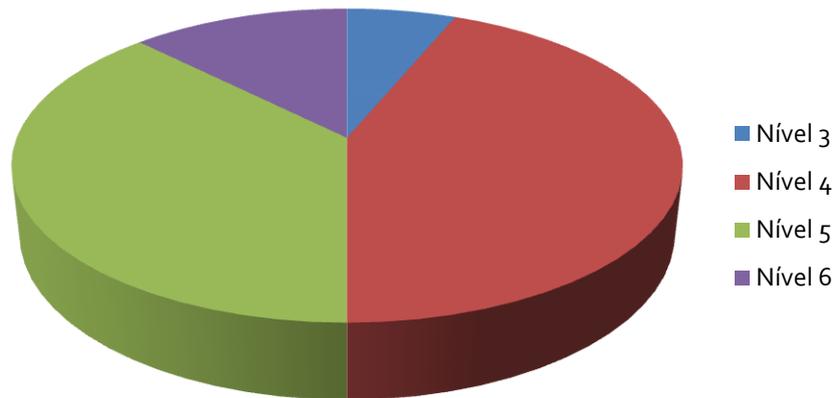
escolha do indicador quase máximo de pontuação (nível 6). Já para 31.25% dos entrevistados, o grau de relevância proporcional foi de pontuação cinco; 50% dos entrevistados qualificou como nível 4 e 6.25% como de influência de grau três, partindo dessa premissa pode-se avaliar que para 93,75 o uso da ferramenta gerencial PLANES contribuiu para o aumento da produtividade empresarial.



**Gráfico 17 - Classificação em relação à redução de custos da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

O gráfico 17 nos mostra que, em uma escala de zero a sete, 25% dos gestores classificaram como nível 6 a redução de custos da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES; 12.5% como nível 5; 25% como nível 4; 25% como nível 3; 6.25% como nível 2 e 6.25% como nível 1. Pode-se concluir que o uso da ferramenta PLANES, além de objetivar o foco no planejamento, consegue reduzir custos em função de provavelmente reduzir os retrabalhos durante o processo de execução, quando o grau de redução de custo atinge cerca de 62,5% das empresas entrevistadas.

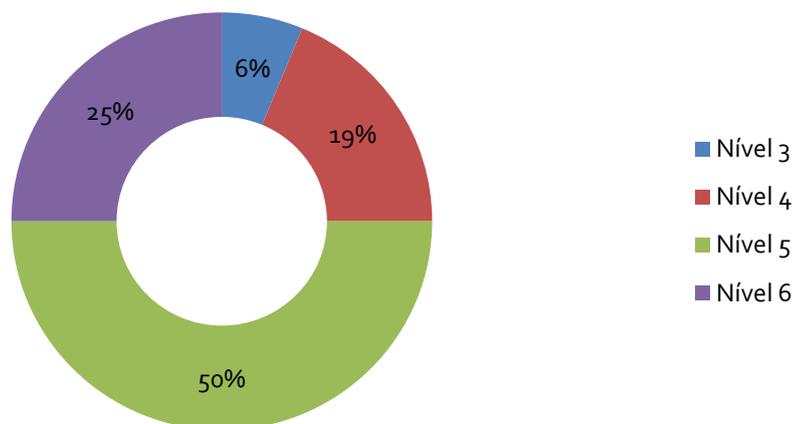
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor.

**Gráfico 18 - Classificação em relação à melhoria da qualidade da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

No gráfico de 18, observa-se que para 12.5% dos entrevistados houve uma melhoria significativa na qualidade da empresa que atingiu nível seis; já para 37.5% dos gestores o nível atingido na melhora dos processos de qualidade com o uso do sistema foi de nível cinco; 43.75% classificaram em nível quatro e para 6.25% a alavancagem foi de nível três. Pode-se concluir que 93,75%, dos gestores sentiram uma melhora significativa na qualidade da empresa, sabe-se que a proposta da ferramenta não é aferir padrões de qualidade, porém acredita-se que evitando retrabalho e padronizando os processos a aplicação da ferramenta possibilita a percepção da qualidade pelos gestores entrevistados.

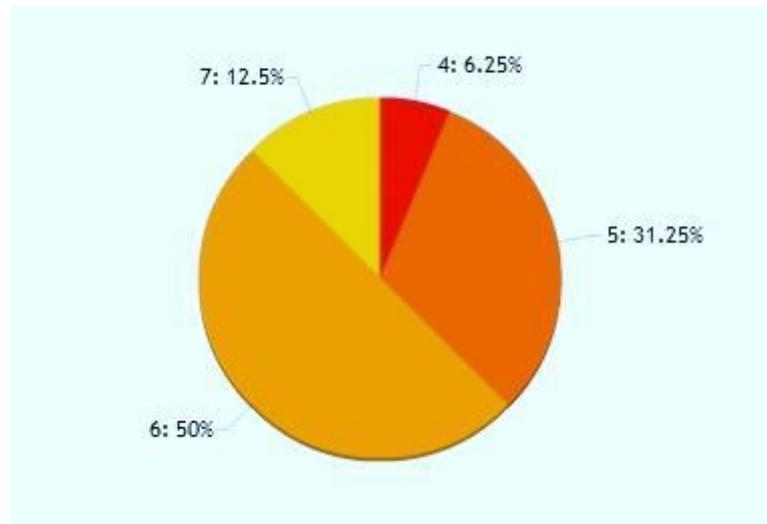


Fonte: Autor.

**Gráfico 19 - Classificação em relação à melhoria dos resultados da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

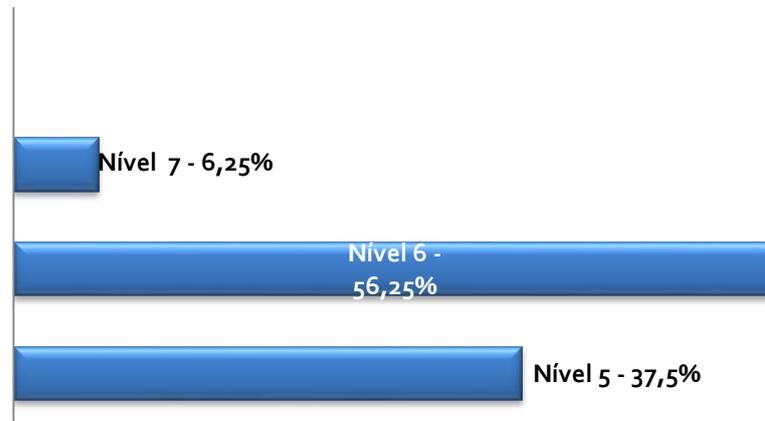
O gráfico 19, mostra que para 25% dos gestores houve uma melhoria de nível seis(6) nos resultados da empresa; 50% disseram que o nível cinco (5) seria a faixa encontrada de alavancagem em suas empresas; 18.75% avaliaram como nível quatro (4) e 6.25% nível 3(três). A bem da verdade o resultado final desse gráfico se compara com o gráfico 18, assim como para os gestores as empresas avaliadas na ordem de 93,75%, houve melhora significativa.



**Gráfico 20 - Classificação em relação à melhoria da comunicação da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

Para 12.5% dos entrevistados, o uso da ferramenta proporcionou uma melhoria nos processos de comunicação de nível máximo sete (7); 50% declarou ter havido um aumento de nível seis (6); 31.25% classificaram o aumento como de nível cinco (5) e 6.25% como nível quatro(4). Em suma, houve uma melhoria significativa acima da média em 100% dos entrevistados, levando a avaliar que o uso da ferramenta PLANES, por permitir diálogo em tempo real e acompanhamento *just time* reduz os ruídos de comunicação nas empresas.

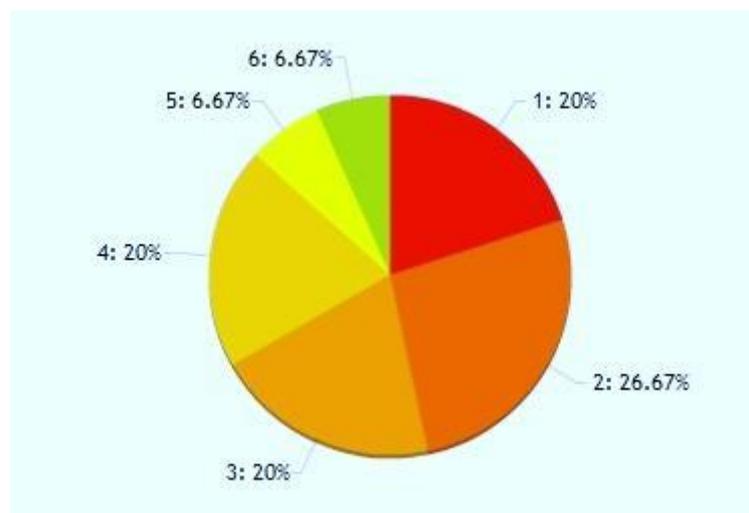
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor.

**Gráfico 21 - Classificação em relação à melhoria no clima organizacional da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES.**

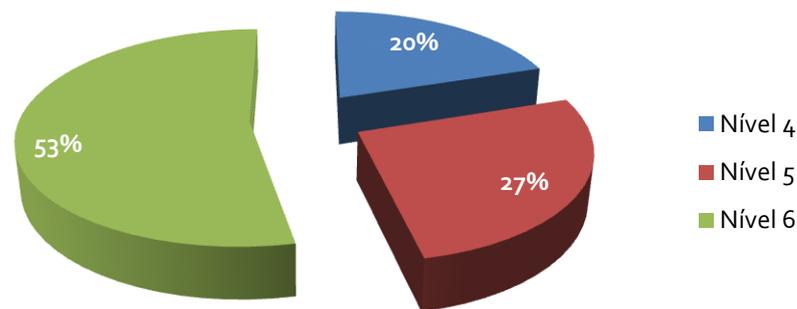
No gráfico 21, pode-se constatar que 100% dos gestores entrevistados afirmaram perceber uma melhora significativa no clima organizacional, e que as distribuições das atividades, bem como o prazo de execução é compartilhado por todos dentro da organização. Constatase que 6.25% responderam que o nível de melhora no clima organizacional proporcionado pelo uso da ferramenta foi de classificação sete (7); 56.25% declararam ser de nível 6 (seis) e 37.5% de nível cinco (5).



Fonte: Autor.

**Gráfico 22 - Classificação em relação ao aumento das receitas das empresas através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

O presente gráfico nos mostra que 6.67% dos gestores acreditam que houve um aumento de receita na empresa com o uso do sistema, considerando nível seis(6); para 6.67% ficou em nível cinco(5); 20% deram classificação quatro (4); 20% apontaram o nível de alavancagem das receitas ficou em nível três(3); 26.67% nível dois(2) e 20% deram importância mínima na relação aumento de receitas/uso do PLANES, ou seja, nível um(1), todavia para 1/3 dos entrevistados as empresas obtiveram aumento das receitas em função do maior controle do planejamento estratégico com o uso da ferramenta gerencial PLANES,maximizando resultados e assim diminuindo e até mesmo eliminando custos diretos e indiretos de produção.



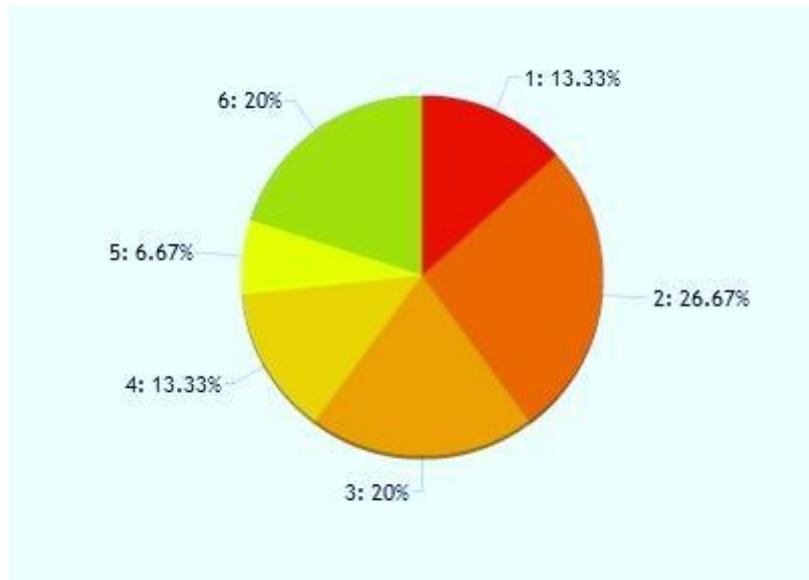
Fonte: Autor.

**Gráfico 23 - Classificação quanto à melhoria na satisfação dos clientes da empresa através do uso da ferramenta gerencial PLANES**

O gráfico 23 mostra que 53.33% dos entrevistados assinalaram que houve uma grande melhora na performance da empresa quanto à satisfação dos clientes classificando em nível seis (6) da escala de um a sete(7) 26.67% classificaram em nível cinco (5) da escala, e 20% disseram haver um aumento de aproximadamente cinquenta por cento na satisfação e, conseqüente, fidelização dos clientes, classificando em nível 4 na escala de um (1) a sete (7) da pesquisa realizada. Avaliando de forma abrangente a melhora da satisfação dos clientes atingem 100% das empresas, dados fornecidos pelos gestores; provavelmente, a satisfação mesmo sendo algo subjetivo, entretanto com os pedidos e

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

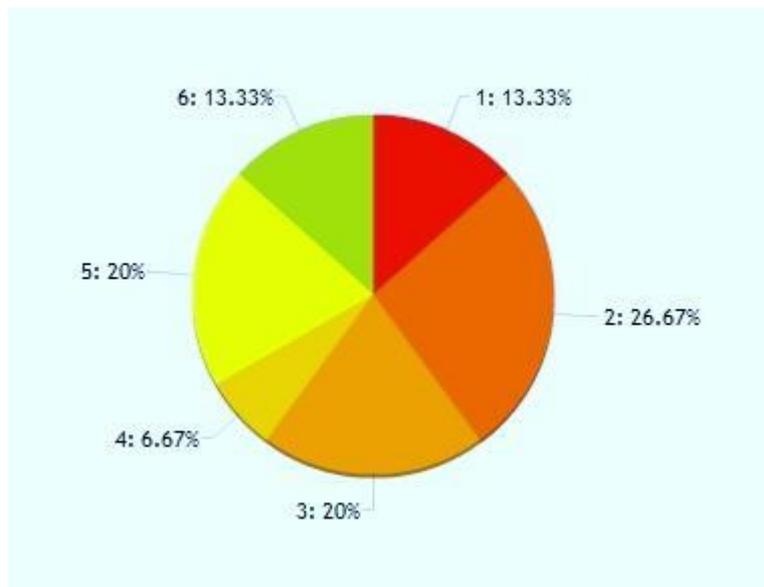
entregas em tempo certo, na quantidade certa, e no local certo, reduz o número de reclamações aumentando o grau de satisfação do cliente.



Fonte: Autor.

**Gráfico 24 - Classificação quanto à ampliação do Market share da empresa através da utilização do sistema de gestão PLANES**

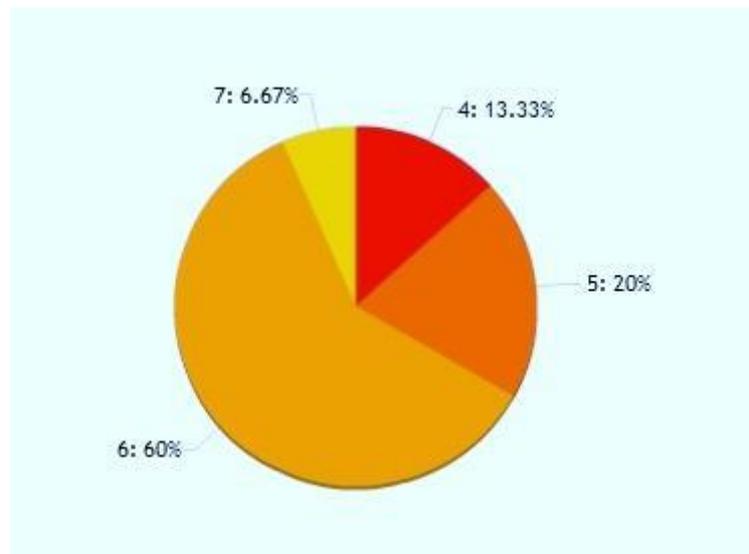
No gráfico 24, podemos observar que 20% dos gestores classificaram em nível seis(6) a ampliação do market share das empresas pesquisadas; 6.67% disseram que o aumento foi de nível cinco(5); 13,33% nível quatro(4); 20% nível 3; 26.67% nível dois(2) e 13.33% nível 1 na tabela de classificação de um(1) a sete(7). Quando se compara o gráfico 23 com o gráfico 24, percebe-se que o grau de satisfação do cliente, pode levar ao aumento do mercado, o que pode ser identificado no gráfico 24, quando a pesquisa aponta para 40% dos entrevistados o aumento do market share das empresas.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Fonte: Autor.

**Gráfico 25 - Classificação quanto ao aumento na margem de lucro na empresa através do uso da ferramenta PLANES**

O gráfico 25 mostra que 13,33% declararam ser de nível seis(6) a classificação quanto ao aumento nas margens de lucro das respectivas empresas que implantaram o sistema de gestão ; 20% de nível cinco(5); 6.67% de nível quatro(4); 20% de nível três(3); 26.67% de nível dois(2) e 13.33% de nível um(1). Pode-se avaliar que com a redução de custos na ordem de aproximadamente 40% conforme pode ser observado no gráfico 17, e com o aumento da receita na ordem de 30% (veja gráfico 22), pode-se concluir que pela maximização dos resultados e redução de custos no processos, o uso da ferramenta gerencial PLANES, pode proporcionar aumento nas margens de lucro na ordem de até 37% nas empresas que utilizaram o processo de implementação.

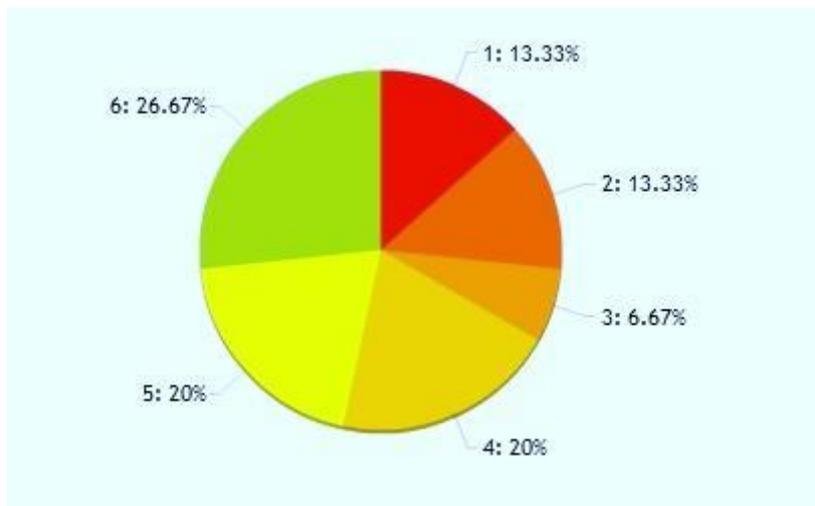
**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Fonte: Autor.

**Gráfico 26 - Classificação quanto à melhoria do desenvolvimento das competências individuais nas empresas que implantaram o sistema gerencial do planejamento estratégico PLANES**

Analisando o gráfico 26, pode-se dizer que 6.67% dos gestores de implantação do sistema gerencial afirmaram que houve uma melhoria muito grande nas competências individuais, classificando assim em nível máximo sete (7), dentro da amplitude limitada; 60% assinalaram ser nível seis(6) a classificação alcançada; 20% de nível cinco(5) e 13.33% de nível quatro(4). Ou seja, 100% dos entrevistados afirmaram que houve melhora significativa nas competências individuais, pois quando cada colaborador sabe da sua responsabilidade e que o trabalho de outras pessoas depende da execução da sua parte e que todos têm acesso em tempo real por meio de relatório, proporcionando melhor eficiência nas atividades cotidianas, criando uma atmosfera de pró-atividade individual e coletiva.

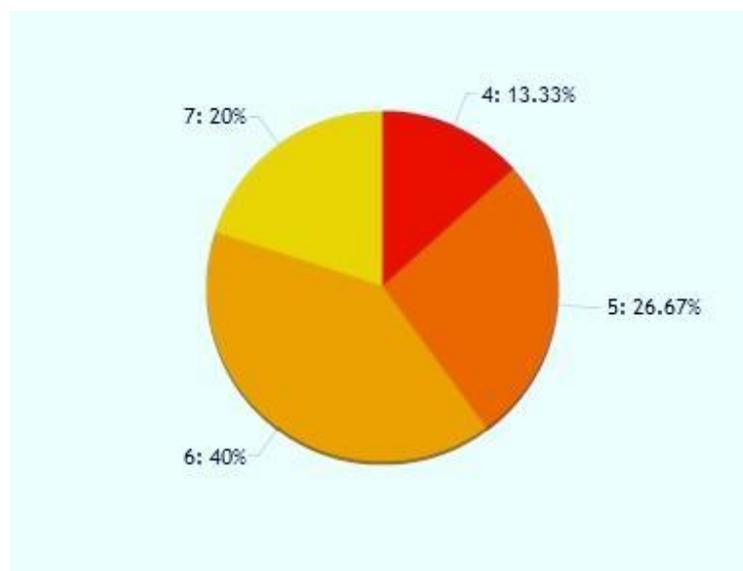
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor.

**Gráfico 27 - Classificação quanto ao turnover da empresa através do uso da ferramenta PLANES**

Analisando o gráfico 27, pode-se simplificar o entendimento, observando-se que aproximadamente  $\frac{3}{4}$  (66%) dos entrevistados declararam que o uso da ferramenta gerencial PLANES contribuiu para a diminuição da rotatividade de contratação de pessoal em função da otimização do processo, provavelmente pela redução dos ruídos de comunicação (veja gráfico 20), e melhorias no clima organizacional (veja gráfico 21).

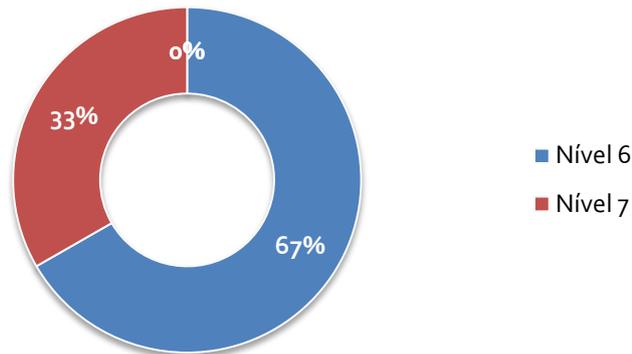


Fonte: Autor.

**Gráfico 28 - Classificação quanto à otimização da TI da empresa através do uso da ferramenta PLANES**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

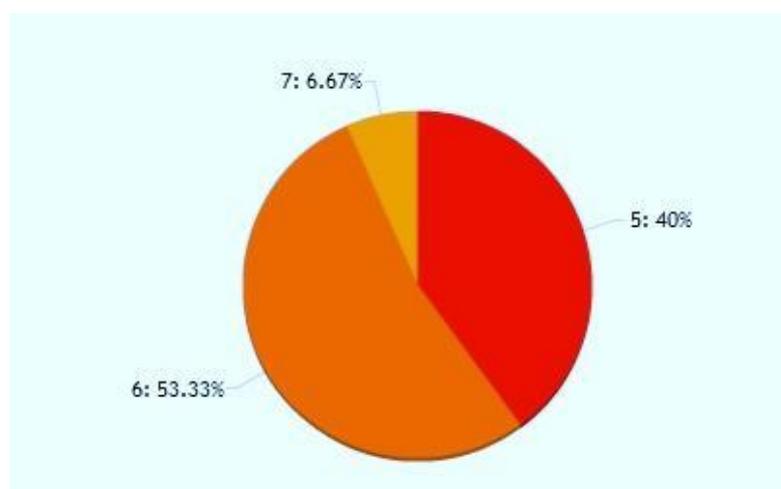
A Tecnologia da Informação ou TI, pode ser mensurada no gráfico 28 com cerca de 86,7% dos entrevistados, vale a pena salientar que o PLANES é uma ferramenta tecnológica, ou um sistema desenvolvido por empresas com grande *know how* de mercado nacional e internacional.



Fonte: Autor.

**Gráfico 29 - Classificação quanto à melhoria do conhecimento da estratégia da empresa através do uso da ferramenta PLANES**

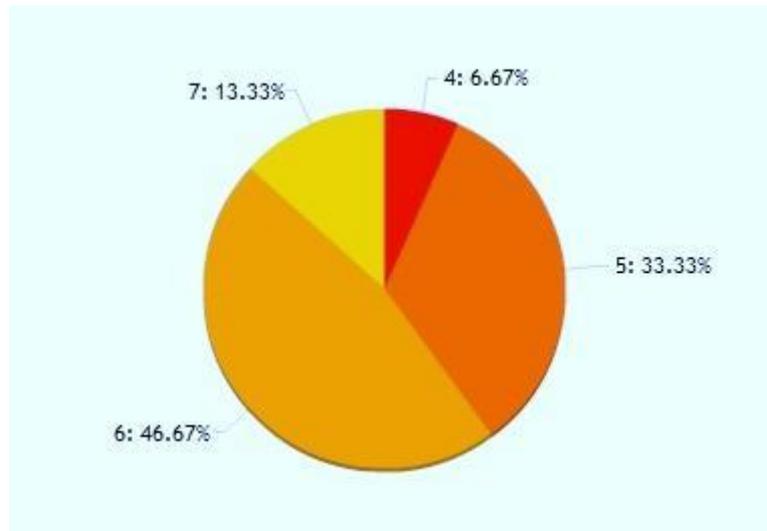
No gráfico 29, pode-se perceber que 67% dos entrevistados atribuíram nível 6 e que 33 atribuíram nível 7, representando 100% de melhoria do conhecimento da estratégia empresarial por meio do uso da ferramenta PLANES.



**Gráfico 30 - Classificação quanto à melhoria dos controles nas empresas pesquisadas através do uso da ferramenta PLANES**

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Fazendo análise do gráfico 30 no que diz respeito à melhoria no controle do processo de gestão estratégica por meio da ferramenta PLANES, pode-se perceber que 100% dos entrevistados alegam que a ferramenta contribui para o controle, haja vista que o PLANES é basicamente um sistema de planejamento e controle.

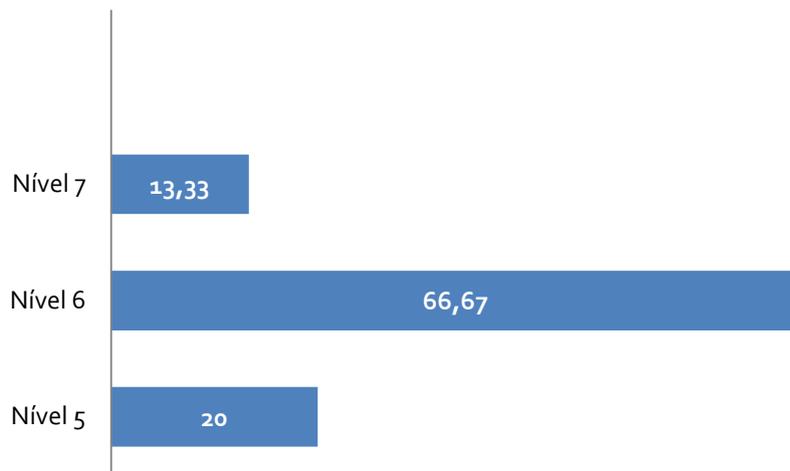


Fonte: Autor.

**Gráfico 31 - Classificação quanto ao crescimento do investimento em treinamento nas empresas através do uso da ferramenta PLANES**

Pode-se perceber que no gráfico 31, 100% dos entrevistados afirmaram que houve um crescimento significativo no que tange ao investimento em treinamento, haja vista que a ferramenta gerencial PLANES, exige que os colaboradores estejam capacitados dentro de suas atribuições pertinentes às atividades desenvolvidas.

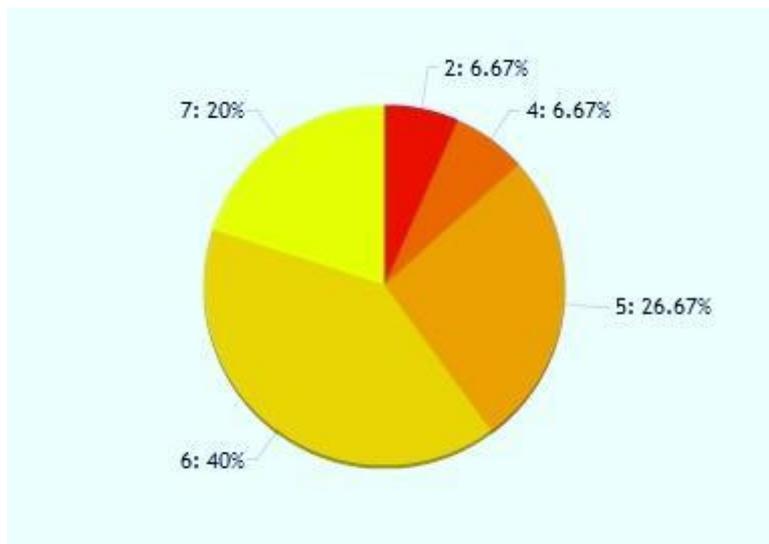
O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial



Fonte: Autor.

**Gráfico 32 - Classificação quanto ao alcance dos resultados esperados (objetivos das empresas/metasp dos setores) através do uso da ferramenta PLANES**

Pode-se simplificar a leitura do gráfico 32, como pode ser observado, que 100% dos entrevistados responderam que o uso da ferramenta PLANES, permite se atingir os objetivos da empresa, com foco nas metas dos setores.



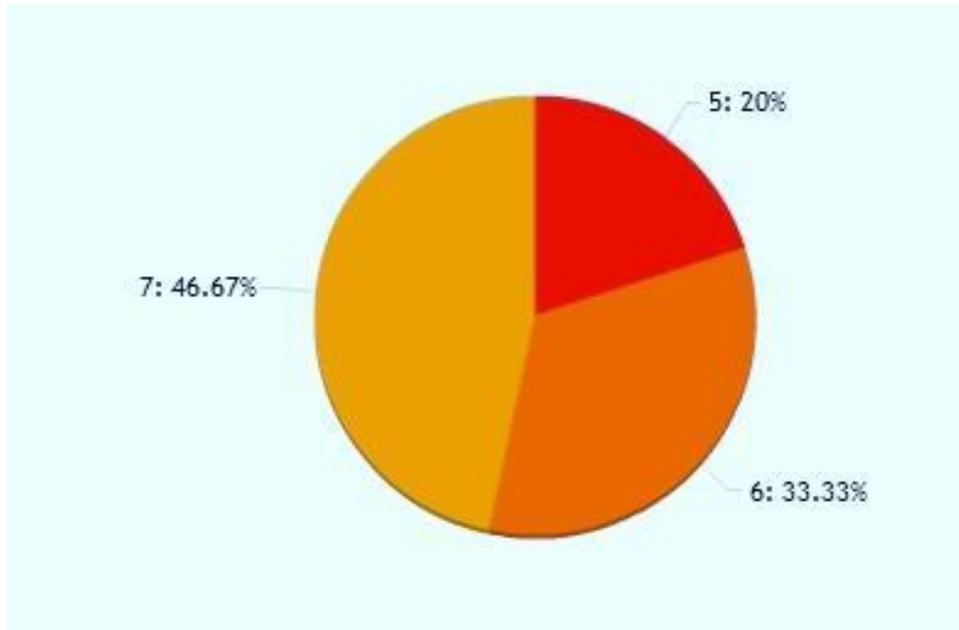
Fonte: Autor.

**Gráfico 33 - Classificação quanto à redução dos índices de reclamação dos clientes das empresas através do uso da ferramenta PLANES**

No gráfico 33, pode-se analisar que 86,67% dos entrevistados acreditam que o uso do sistema gerencial PLANE pode reduzir os índices de reclamação dos clientes, se fizermos

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

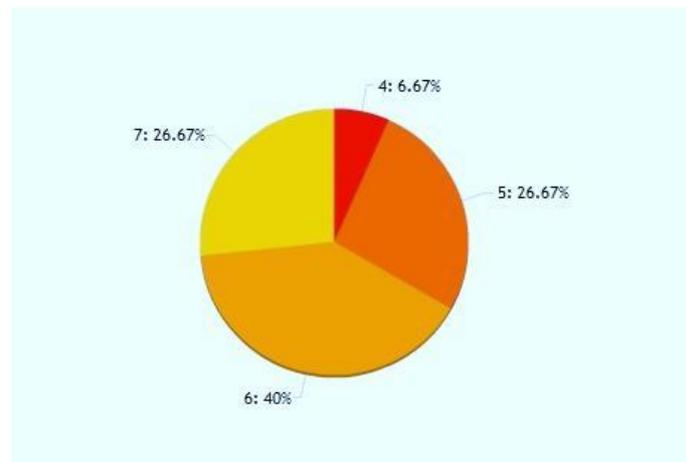
um comparativo com o gráfico 23 (satisfação do cliente) quando cerca de 100% dos entrevistados alegam que o PLANES pode contribuir para o nível de satisfação do cliente, fato comprovado nesse gráfico.



Fonte: Autor.

**Gráfico 34 - Classificação quanto à indicação/recomendação do uso da ferramenta PLANES como possibilidade de otimização da performance da gestão do planejamento estratégico para outro gestor/empresa**

Simplificando o entendimento do gráfico 34, avalia-se que 100% dos entrevistados recomendam a aplicação e o uso da ferramenta PLANES, em outra empresa, pelo fato de terem usado e aprovado o sistema de gestão estratégica empresarial.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Fonte: Autor.

**Gráfico 35 - Classificação quanto aos resultados obtidos na empresa através do uso da ferramenta PLANES**

No gráfico 35 avaliando de forma genérica, onde todos os outros itens do questionário foram avaliados individualmente e aqui eles representam a totalidade da análise, pode concluir que para os entrevistados o uso da ferramenta gerencial PLANES, contribui significativamente para os resultados obtidos pela empresa de forma geral.

## Capítulo V – Conclusões e Recomendações

O sistema PLANES apresenta-se como uma opção no auxílio do planejamento estratégico, conforme metodologia Hoshin Kanri, além de oferecer acompanhamento da evolução das metas, acompanhamento de prazos, índice de aproveitamento e desenvolvimento dos responsáveis. Também deverá estar disponível a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando mudanças no planejamento e fornecendo várias formas de relatórios, possibilitando assim a reflexão para análise da necessidade de mudanças.

A utilização do planejamento estratégico, entretanto, só funciona com a sua execução efetiva. O Planes, por sua vez, poderá ser de excelente auxílio a um planejamento estratégico com a utilização e manutenção das informações pelos usuários, pois para se ter dados para transformar em informações precisas, que serão utilizadas para tomadas de decisão, tem que haver o comprometimento de todos os colaboradores, pois só com a inserção e manutenção diária de informações reais, pelos usuários, é que o Planes poderá gerar relatórios e índices de desempenhos para análises e reflexões satisfatórios.

E para que todos os colaboradores possam aderir e incorporar o planejamento, faz-se necessário uma liderança que consiga traduzir e implementar o *link* entre o objeto planejado e o executado, iniciando as fases do PDCA, para depois fechar com o “organizar e controlar”, por meio de pessoas.

Com os dados alimentando o sistema PLANES, esses se transformam em informações que, por sua vez, serão compartilhados entre os setores envolvidos e estarão no dia-a-dia sendo ajustados conforme a necessidade do projeto e mudanças de cenário, uma vez que o processo não é *stank*. Nesse tópico se abordará as possibilidades de utilização da pesquisa qualitativa e quantitativa, em estudo, sobre o aspecto do planejamento estratégico. Evidentemente que não se tem a pretensão de exaurir todos os recursos científicos para a pesquisa. Partindo-se de uma reflexão sobre o que é a pesquisa qualitativa, e suas principais características, analisa-se a potencialidade dos procedimentos qualitativos para tentar entender os fenômenos organizacionais, utilizando-os como plataforma de *software*.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Sabemos que o campo do comportamento organizacional foi concebido na década de 60, por pesquisadores ingleses, desde então, recebeu diversas conceituações e sua evolução foi marcada por diferentes tentativas de determinar os níveis de sua estrutura, os temas de seu interesse e as disciplinas que poderiam oferecer contribuições de tais temas. Uma das primeiras tentativas de delimitação do campo do comportamento como estudo da estrutura e do funcionamento de organizações defendeu a ideia de caracterizá-lo como disciplina emergente e quase independente, que se apoiaria em outras disciplinas como a Psicologia, Sociologia e a Economia. Deveria se constituir em uma área de teorização e de pesquisa, na qual as atividades organizacionais seriam objeto de estudo, e não simplesmente um contexto para o qual o conhecimento seria transferido e nele aplicado.

Podemos apontar três aspectos interligados que definem o processo de pesquisa “o pesquisador aborda o mundo com um conjunto de ideias, uma estrutura (teoria, antologia) que especifica em questões (epistemologia)”. E concluir: “Essa rede contém os pressupostos, epistemológicos e metodológicos do pesquisador que pode ser denominado um paradigma”

Efetuar uma reflexão sobre paradigma é o ponto de partida para a pesquisa, depois verificar qual a melhor metodologia para ser aplicada, e sobre qual universo precisa ser investigado. Daí a importância e a responsabilidade em se fazer uma pesquisa de campo para se tentar verificar a eficácia do sistema de gerenciamento do planejamento estratégico PLANES, desenvolvido pela empresa *THOMPSON MANAGEMENT HORIZONS DO BRASIL*, visando identificar os principais benefícios advindos da implantação de tal ferramenta para a modernização das organizações. Com objetivo básico de melhorar a performance competitiva, com a maximização dos resultados e com a minimização dos custos obtidos por meio de um planejamento integrado e participativo com colaboradores motivados focados trabalhando com norte em objetivos comum empresarial, na busca de patamares de eficácia e posicionamento de mercado.

Com base na pesquisa de campo, em resposta ao enunciado da problemática, objeto de estudo, constatou-se o que segue:

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

- 1) Será possível de demonstrar um alcance mais qualitativo e quantitativo dos objetivos propostos pelas empresas, e o seu desempenho em relação ao uso da ferramenta gerencial?

Podemos responder que é possível, como pode ser observado no gráfico 9 (Nível de importância da implementação do planejamento estratégico atribuída pelos executivos), que 75% dos executivos julgam ser de extrema valia a aplicabilidade dessa ferramenta, bem como no Gráfico 35 (Classificação quanto ao resultado obtido na empresa através do uso da ferramenta PLANES) quando 100% das empresas que se muniram e aplicaram a ferramenta, demonstraram um alcance mais qualitativo bem como quantitativo dos objetos propostos no planejamento estratégico. É evidente que esse resultado foi conquistado não só pela ferramenta em si, mas pelo conjunto de fatores entre eles. Citamos o elevado nível de qualidade dos executivos entrevistado (vide gráfico 3), onde 93,75% dos entrevistados possui o nível superior de escolaridade sendo 56,25% são mestres e doutores, e cerca de 93,75% já haviam participados de processo de planejamento estratégico (vide gráfico 5), outro fator que vale ressaltar é o tempo de empresa (gráfico 2) onde os entrevistados possui entre 5 e 15 anos de tempo de serviço na mesma empresa, o que pode sugerir maior conhecimento sobre a política e cultura organizacional das instituições investigadas.

- 2) Pode-se melhorar conhecimento da estratégia da empresa pelo uso da ferramenta gerencial?

Todas as respostas doravante deverão sempre tomar como pressuposto a resposta da primeira questão, pois a mesma acaba resumindo um conjunto de fatores, todavia 50% dos entrevistados se julgam possuir alto grau de conhecimento em relação ao tema abordado (ver figura 8), assim como atribuem à ferramenta de gestão importante grau de relevância na contribuição do planejamento estratégico classificado por aproximadamente 90% dos entrevistados (vide gráfico 14).

- 3) É possível Implantar um melhor controle da estratégia na empresa pelo uso da ferramenta gerencial?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

É possível sim, pois o uso da ferramenta permite que sejam trabalhados simultaneamente os “5W 2H”, em tempo real e online, com visibilidade por toda empresa escalonada por departamento, divididas em metas e submetas, até atingir o chão de fábrica, onde 100% dos entrevistados alegam ter um controle substancial (*vide gráfico 15*).

4) Como classificar o nível de atingimento dos resultados esperados pelo uso da ferramenta gerencial?

Por meio de relatórios gerenciais que permitem em tempo real avaliar passo a passo o planejamento estratégico, bem como se existe algum desvio padrão, que possa ser corrigido; é possível saber quem e por que está atrasado ou mesmo se a etapa já foi executada em tempo hábil, assim como pode-se locar recursos mínimos e colher resultados eficientes; para 93,75% dos entrevistados, a ferramenta contribuiu para o aumento da produtividade (*vide figura 16*).

5) É possível determinar o nível de otimização da performance da gestão empresarial pelo uso da ferramenta gerencial?

É possível determinar e uma das formas de otimizar a performance de gestão empresarial é reduzindo custos e melhorando a produtividade. Nesse aspecto pode-se observar na figura 17 que em determinadas empresas conseguiu-se uma redução de custos na ordem de 25% e um aumento da produtividade em cerca de 1/3 dos entrevistados (*vide gráfico 22*). Vale a pena ressaltar que não somente a ferramenta em si, pois é nada mais do que um conjunto de signos binários, todavia o suporte da empresa de tecnologia, aliado à gestão com conhecimento, habilidade e comprometimento dos gestores que moldam e produzem resultados satisfatórios para todos os envolvidos no processo.

6) De que forma pode-se verificar os níveis de desenvolvimento organizacional dos tópicos de processos gerenciais de negócio pelo uso da ferramenta gerencial? Bem como também:

a) O aumento da produtividade?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

- b) A redução de custos?
- c) A melhoria na qualidade?
- d) A melhoria nos resultados?
- e) A melhoria na comunicação?
- f) A melhoria no clima organizacional?
- g) O aumento das receitas?
- h) A satisfação dos clientes?
- i) A ampliação do marketshare?
- j) O aumento nas margens de lucro?
- k) O melhor desenvolvimento das competências individuais?
- l) A redução do turnover?
- m) A otimização da TI?
- n) O investimento em treinamento?
- o) E a redução dos índices de reclamações de clientes?

Como já foi amplamente discutido nos itens anteriores, o uso da ferramenta de gestão estratégica PLANES permitiu melhora significativa em todos os tópicos supracitado (Item 6, subitem de “a - o”), conseguindo atingir em média uma melhora expressiva de 30% em pontos positivos, o que se pode configurar de uma eficiente ferramenta de simples aplicabilidade, sendo recomendada para aplicação em outras empresas pelos executivos entrevistados. Abaixo se registram as respostas às perguntas objeto de pesquisa:

- a) Houve aumento da produtividade?

A resposta para esta pergunta requer uma avaliação multidisciplinar com o cruzamento entre os gráficos 12 e 25, podendo-se observar o nível de satisfação das empresas com a aplicabilidade da Ferramenta Gerencial Planes, comprovando a eficácia e o aumento da produtividade, através da avaliação positiva para 93,75% dos entrevistados com o uso da ferramenta gerencial PLANES.

- b) Foi possível a redução de custos?

Conforme resultado obtido no Gráfico 17, se pode concluir que, com o uso da ferramenta PLANES, além de objetivar o foco no planejamento, consegue-se reduzir custos em

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

função de provavelmente reduzir os retrabalhos durante o processo de execução, quando o grau de redução de custo atinge cerca de 62,5% das empresas entrevistadas.

c) Houve melhoria na qualidade?

No Gráfico 18, é possível analisar e concluir que 93,75%, dos gestores sentiram uma melhora significativa na qualidade da empresa, sabe-se que a proposta da ferramenta não é aferir padrões de qualidade, porém acredita-se que evitando retrabalho e padronizando os processos, a aplicação da ferramenta possibilita a percepção da qualidade pelos gestores entrevistados.

d) Foi possível atingir melhoria nos resultados?

Na tabulação dos dados do Gráfico 19, observa-se que o resultado final desse gráfico se compara com o Gráfico 18, assim como para os gestores as empresas avaliadas na ordem de 93,75%, houve melhora significativa, com a aplicação da ferramenta PLANES.

e) Conseguiu-se atingir melhoria na comunicação?

Na avaliação do Gráfico 20, pode-se concluir que houve uma melhoria significativa acima da média em 100% dos entrevistados, levando-se a avaliar que o uso da ferramenta PLANES, por permitir diálogo em tempo real e acompanhamento *just time* reduz os ruídos de comunicação nas empresas.

f) Há melhoria no clima organizacional?

No Gráfico 21, pode-se constatar que 100% dos gestores entrevistados afirmaram perceber uma melhora significativa no clima organizacional, e que as distribuições das atividades, bem como o prazo de execução são compartilhados por todos dentro da organização. Constata-se que 6.25, atingiu o nível 7 (completamente satisfeitos) com a melhora no clima organizacional proporcionado pelo uso da ferramenta Planes.

g) Foi possível atingir o aumento das receitas?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

Esse item é um dos de fundamental importância, todavia isoladamente não pode ser representativo, pois tem de haver uma culminância de fatores para se atingir o aumento de receitas. No Gráfico 22, pode-se observar que 30% dos entrevistados afirmam que as empresas obtiveram aumento das receitas em função do maior controle do planejamento estratégico com o uso da ferramenta gerencial PLANES. Em um mercado cada vez mais competitivo é extremamente significativo se atingir resultados positivos de aumento de receitas.

h) Melhorou o nível de satisfação dos clientes?

No Gráfico 23, pode-se avaliar de forma abrangente que a melhora de satisfação dos clientes atingem 100% das empresas entrevistadas, e 53,33% atribuíram o nível elevado dessa satisfação aos dados fornecidos pelos gestores; provavelmente, a satisfação mesmo sendo algo subjetivo, deve-se aos pedidos e entregas em tempo certo, na quantidade certa, e no local certo, o que reduz o número de reclamações aumentando o grau de satisfação do cliente.

i) Há ampliação do marketshare?

Quando se compara o Gráfico 23, com o Gráfico 24, percebe-se que o grau de satisfação do cliente pode levar ao aumento do mercado, o que pode ser identificado no Gráfico 24, quando a pesquisa aponta para 40% dos entrevistados o aumento do market share das empresas, atribuídos ao uso da ferramenta PLANES.

j) O aumento nas margens de lucro?

No Gráfico 25 pode-se avaliar que com a redução de custos na ordem de aproximadamente 40%, conforme pode ser observado no Gráfico 17, e com o aumento da receita na ordem de 30% (veja Gráfico 22), pode-se concluir que pela maximização dos resultados e redução de custos nos processos, o uso da ferramenta gerencial PLANES pode proporcionar aumento nas margens de lucro na ordem de até 37% nas empresas que utilizaram o processo de implementação dessa ferramenta.

Houve melhor desenvolvimento das competências individuais?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

É um item extremamente subjetivo, todavia pode ser medido pelo desempenho individual por meio de relatório de eficiência das metas cumpridas no prazo, na quantidade e na qualidade de repasse de serviços e produtos aliadas ao processo. Ou seja, 100% dos entrevistados afirmaram que houve melhora significativa nas competências individuais, pois quando cada colaborador sabe da sua responsabilidade e que o trabalho de outras pessoas depende da execução da sua parte e que todos têm acesso em tempo real por meio de relatório, proporcionam melhor eficiência nas atividades cotidianas, criando uma atmosfera de pró-atividade individual e coletiva, vide Gráfico 26.

k) Foi possível reduzir o *turnover*?

Analisando o Gráfico 27, pode-se avaliar que 66% dos entrevistados declararam que o uso da ferramenta gerencial PLANES contribuiu para a diminuição da rotatividade de contratação de pessoal em função da otimização do processo, provavelmente pela redução dos ruídos de comunicação (veja Gráfico 20), e melhorias no clima organizacional (veja Gráfico 21).

l) É possível otimizar o uso da TI?

A Tecnologia da Informação ou TI, pode ser mensurada no Gráfico 28, com cerca de 86,7% dos entrevistados afirmando que o processo contribuiu para a otimização da TI, em seus parques empresariais, vale a pena salientar que o PLANES é uma ferramenta tecnológica, ou um sistema desenvolvido por empresas com grande *know how* de mercado nacional e internacional de plataformas gerenciais.

m) Houve investimento em treinamento?

Pode-se perceber que no Gráfico 31, que 100% dos entrevistados afirmaram que houve um crescimento significativo no que tange ao investimento em treinamento, haja vista que a ferramenta gerencial PLANES, exige que os colaboradores estejam nivelados e capacitados dentro de suas atribuições pertinentes às atividades desenvolvidas.

n) Houve a redução dos índices de reclamações de clientes?

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

É elementar que não se pode atribuir os índices de reclamação pela aplicação de uma ferramenta gerencial, vários fatores influenciam desde a cultura organizacional até a infraestrutura da empresa efetuar a gestão de atendimento e relações por meios de dispositivos de suporte ao cliente. No Gráfico 33, pode-se analisar que 86,67% dos entrevistados acreditam que o uso do sistema gerencial PLANES pode sim reduzir os índices de reclamação dos clientes, se fizermos um comparativo com o Gráfico 23 (satisfação do cliente) quando cerca de 100% dos entrevistados alegam que o PLANES pode contribuir para o nível de satisfação do cliente, fato comprovado nesse gráfico.

A implementação do sistema de gestão estratégica PLANES, possibilita inclusive até um posicionamento e/ou reposicionamento no mercado dentro de um cenário de competitividade, haja vista que a competição de mercado em um mundo globalizado se faz “palmo a palmo”, onde pequenos detalhes administrativos fazem grande diferença, parafraseando Ronaldo Nuzzi, Presidente da Thompson Brasil em seu discurso de mercado, fala que: “Não é o grande que vai abocanhar o pequeno, mas sim o mais rápido e eficiente”.

É por esses motivos que as empresas em todo mundo buscam estratégias empresariais tendo como arma estratégica o planejamento, existem várias ferramentas de gestão de planejamentos, algumas até sem ônus, livre no mercado da internet como, por exemplo o GEPLANES, disponível no site do governo federal brasileiro totalmente gratuito e de livre acesso (<http://www.softwarepublico.gov.br>), a vantagem de se utilizar uma ferramenta como o PLANES vai além dos resultados obtidos, como podem ser avaliados no escopo desse trabalho, porém pode-se citar a “confiabilidade”, ou a qualidade do que é confiável, é a vantagem de ter os dados empresariais em um mundo altamente competitivo, onde se houver vazamentos de dados sigilosos de uma empresa pode comprometer seu desempenho ou até mesmo decretar sua falência. Daí a importância de se ter uma empresa idônea por trás de uma ferramenta de gestão, o que traz segurança à empresa e mantém a equipe focada em atingir as metas e não em se preocupar com a possibilidade de vazamento de informações.

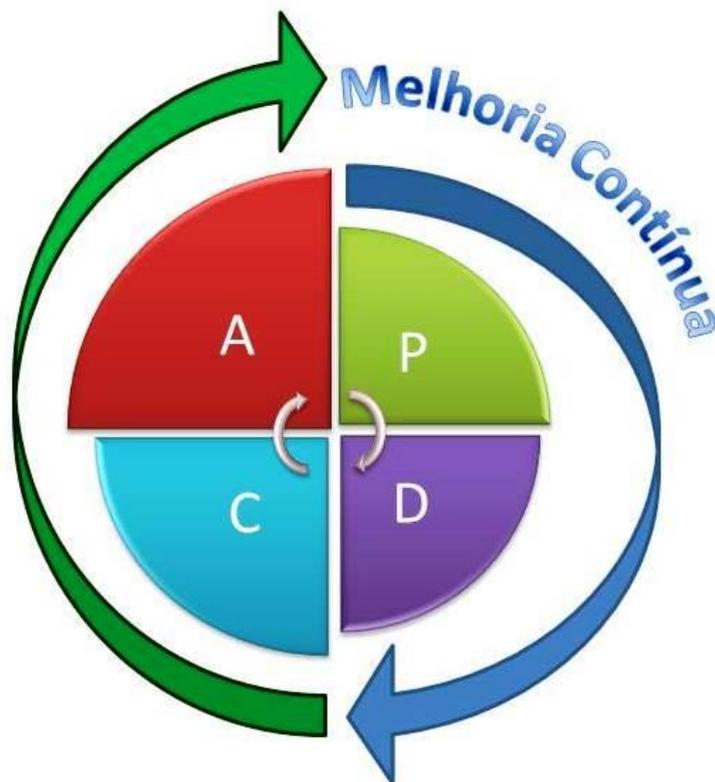
Neste contexto de confiabilidade podemos afirmar que o sistema de desdobramento da estratégia em táticas e planos operacionais oferecido pelo PLANES permite atender dois

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

requisitos: o primeiro é a integração de todos os esforços em um só sistema conjunto de ações simultâneas e coordenadas, sejam estratégicas, táticas ou operacionais; o segundo é a filtragem e gradativa decomposição dos objetivos estratégicos em uma multiplicidade de objetivos táticos e operacionais que devem ser alcançados de maneira integrada.

É nesse cenário de integração e filtragem que a ferramenta gerencial PLANES cumpre sua função catalizadora do processo de planejamento. Todos os dados apresentados nessa pesquisa não tem por fim as tabulações dos resultados, mas a prática de uso de uma ferramenta inovadora capaz de otimizar o processo de planejamento estratégico da empresa, contribuir para o aumento da produtividade, e redução de custos, sem contar a melhoria do clima organizacional, assim como provável melhora na comunicação da empresa. Vale a pena salientar que 1/3 dos entrevistados responderam que houve um aumento na receita das empresas em função do maior controle do planejamento estratégico aliado ao uso da ferramenta PLANES.

Pode-se concluir com esse estudo que vários fatores contribuíram para o resultado final dessa pesquisa, porém só foi avaliada uma única ferramenta de gestão; far-se-ia necessário ampliar o horizonte de empresas e de outras ferramentas de gestão, para traçar um gráfico comparativo entre elas, avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades de utilização de cada ferramenta, para que se tenha então um desenho geométrico, com métricas que permitam fazer estudos comparativos entre ferramentas, é necessário se aprofundar na aplicação do ciclo do PDCA, pois o presente estudo permitiu reflexão sobre a ferramenta e teorizar sobre várias situações encontradas durante a pesquisa quando se observou que as metas alcançadas pelas empresas, se desdobravam em novas metas, criando assim um espiral de desenvolvimento e não um fim em si mesmo, como pode ser observado na figura 17.



**Figura 16 - Ciclo do PDCA – Espiral do Desenvolvimento**

Buscar melhorias contínuas e níveis de eficácia é o pressuposto básico para sobrevivência das organizações, o ciclo do PDCA de forma fechado com todos os ciclos do mesmo tamanho não imprime melhoria de processo, se faz necessário buscar a espiral do desenvolvimento na busca da melhoria contínua, se faz necessário estudar a ferramenta PLANES, em circunstância adversa. O Brasil vive atualmente um crescimento econômico, permitindo que empresas emergentes cresçam em um cenário de equilíbrio econômico. Em perspectiva de futuro esse estudo poderia ser empregado em países subdesenvolvidos para testagem de eficácia da ferramenta de gestão de planejamento estratégico junto às adversidades econômicas e culturais e sociais de outros países. Finalizando esse estudo com uma frase de Peter Drucker: “Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos”. Construir um caminho para um mundo melhor mais igualitário onde a competitividade seja justa.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H.I. (1997). *Estratégias empresariais*. São Paulo: Atlas.
- Chamom, E. M. (2007). *Gestão e comportamento humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rev. e atual – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração dos novos tempos*. 2 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Certo, S. & Peter J. P. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Makron books.
- Coelho, J.M & Souza, M.C.A.F (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In *IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, SP.
- Cusumano, M.A. & Markides, C.C. (2002). *Pensamentos Estratégicos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. (1993). *Sociedade pós capitalista*. São Paulo: Pioneira
- Druker, P. (1998). *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira
- Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (2001). *Estratégias empresariais e formulação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Goldratt, E. M. & Fox, R. E. (1992). *A corrida pela vantagem competitiva*. 1ª ed. Rev. São Paulo: Educador.
- Gohr, C. F. (2000). *O processo de formulação de estratégias: pré-requisitos básicos*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Hardy, C. & Fachin, R. (1996). *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maximiano, A.C.A. (2007). *Introdução à administração*. Ed. Atlas S.A.
- Mintzberg, H. (1998). *Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

**O uso do sistema gerencial PLANES como ferramenta estratégica de gestão e desempenho, no planejamento empresarial**

- Mintzberg, H. (2001). *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookmann.
- Migliato, A. L. T. (2004). *Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Pequena Empresa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre - UFRS.
- Nuzzi, R. (2011). *As Oito Estratégias Imprescindíveis para o Sucesso de uma Instituição de Ensino*. Campinas SP: TMH do Brasil.
- Oliveira, D.P.R. (1991). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. Ed. São Paulo: Atlas.
- Pelissari, A. S. (2007). *Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais*. Universidade Metodista de Piracicaba – Santa Bárbara d'Oeste - UNIMEP.
- Pagnoncelli, D. & Vasconcelos Filho, P. (2001). *Construindo Estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rinaldi, R. N. (2001). *Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sun Tzu (2011) *A arte da guerra/Sun Tzu*. Tradução Euvira Vigna – [ed. Especial]. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Terence, A. C. F. (2002). *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento*. Universidade de São Carlos: São Paulo.
- Thompson, A. & Arthur JR. (2007). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. Pioneira.
- Toledo, G. L.; Quelopana, E. M., & Pollero, Á. C. (2004). Competitive strategies for internationalization of companies. Case study: company leader in research, development and innovation. *REAd – Special Issue*, 42, v. 10, n.6.
- Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ver <http://www.tmh.com.br/NUZZI>, Ronaldo. PLANES – Sistema de planejamento estratégico. Acesso em 25.08.2011.

