

DANILE RICARDO BOJKO

A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DA EMPRESA
MACROFÉRTIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERTILIZANTES LTDA. – PONTA
GROSSA – PR

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA
2007

AGRADECIMENTOS

Ao orientador desse trabalho, o Prof. Dr. Vicente Pacheco, pelos ensinamentos transmitidos.

Aos meus familiares, que me apoiaram em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

Aos amigos, pela força.

Aos colaboradores da empresa MACROFÉRTIL, pela disponibilização de seu tempo e espaço para a realização da pesquisa.

A todos os professores e colegas de curso, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Dedico esse trabalho aos meus pais e irmãos que sempre me incentivaram, e principalmente ao meu esposo Claiton, pelo apoio, compreensão, incentivo e pela força, que se caracterizou como elemento chave para o sucesso desse projeto. A você que tanto me apóia e estimula, muito obrigado.

RESUMO

BOJKO, D. R. **A gestão estratégica nas organizações: o caso da empresa Macrofertil Ind. E Com. De Fertilizantes Ltda. – Ponta Grossa – PR.** O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores do setor financeiro da empresa Macrofétil Fertilizantes, acerca da utilização de um auto-diagnóstico de gestão estratégica, para tomada de decisões. Mais especificamente, objetivou-se analisar a visão de alguns dos mais importantes pesquisadores sobre o assunto, contextualizar a gestão estratégica dentro do ambiente organizacional das empresas, apresentar um modelo de diagnóstico para a gestão estratégica, e finalmente, realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de fertilizantes do município de Ponta Grossa – PR. Os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o presente estudo tiveram como base uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo e qualitativo. Foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Macrofétil Fertilizantes, no município de Ponta Grossa – PR, onde a amostra selecionada foi o setor financeiro da empresa. Foram aplicados questionários a 12 colaboradores do setor, com o objetivo de se descobrir a percepção desses com relação à utilização de um modelo de diagnóstico para a gestão estratégica visando a tomada de decisões na empresa. Conclui-se a presente pesquisa enfatizando-se que o modelo de diagnóstico como metodologia para o levantamento de problemas mostrou-se bastante abrangente, pois o processo de análise busca levantar os principais problemas divididos em praticamente todas as áreas internas da organização, e a partir dessa divisão, estabelecer as prioridades dentro de cada área. A apresentação desse modelo no setor selecionado para a pesquisa, obteve um resultado positivo, principalmente no que diz respeito à gerência do referido setor, devido à grande possibilidade em se diagnosticar problemas e conflitos organizacionais existentes. A participação dos colaboradores na pesquisa foi de grande auxílio, pois todos responderam aos questionamentos, sem os quais não seria possível a conclusão da pesquisa.

Palavras-chave: gestão estratégica; diagnóstico; metodologia; auto-diagnóstico; organização.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	v
1.1 JUSTIFICATIVA	6
1.2 PROBLEMA	7
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo Geral.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 METODOLOGIA.....	7
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	8
2. A GLOBALIZAÇÃO	9
2.1 O MUNDO GLOBALIZADO.....	9
2.1.1 Características.....	9
2.1.2 A Atualidade	10
2.1.3 A Empresa Global	10
2.1.4 Aspectos da Globalização	11
3. A GESTÃO ESTRATÉGICA	13
3.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA	13
3.2 ESTRATÉGIA E APRENDIZAGEM.....	14
3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
3.3.1 Processos do Planejamento Estratégico	20
3.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	21
4. METODOLOGIA	25
4.1 TIPO DA PESQUISA.....	25
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	25
4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	26
4.3.1 Observação	26
4.3.2 Questionário	27
5. DIAGNÓSTICO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA	29
5.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO	29
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
7. REFERÊNCIAS	46

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Exemplo de atributos a serem verificados no auto-diagnóstico.....	31
Tabela 1 – Conhecimento acerca da gestão estratégica.....	33
Tabela 2 – Importância da melhoria contínua no setor	34
Tabela 3 – Desempenho do setor segundo os pesquisados.....	35
Tabela 4 – Possibilidade de melhoria no trabalho do setor.....	36
Tabela 5 – Existência de pontos fracos e a melhorar no setor.....	37
Tabela 6 – Importância na participação da tomada de decisões do setor.....	37
Tabela 7 – Comunicação no favorecimento à troca de idéias.....	39

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Níveis do planejamento em empresa administrada estrategicamente	22
Figura 2: Os “10-Ms”	31
Gráfico 1 – Conhecimento acerca da gestão estratégica.....	34
Gráfico 2 – Desempenho do setor segundo os pesquisados	35
Gráfico 3 – Importância da participação na tomada de decisões do setor	38
Gráfico 4 – Comunicação no favorecimento à troca de idéias	39

1. INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes, novas tendências e descontinuidades afetam os modelos de gestão tradicionais das organizações, fazendo com que haja uma tendência de readaptação aos cenários em constante mutação.

A nova temática que se apresenta aborda novos conteúdos e se houve falar constantemente em planejamento estratégico, administração estratégica, ameaças estratégicas, alianças estratégicas e ações estratégicas.

Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da organização, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças e tendências observadas ou previsíveis no ambiente externo.

Assim, o planejamento estratégico pode ser utilizado para mediar os processos de mudança que uma organização ou instituição venha a adotar, no intuito de adequação ao ambiente globalizado da atualidade.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com as novas exigências e panoramas presentes na atualidade, a globalização exige que as empresas estejam em constante manutenção de seus processos para que possam sobreviver no mercado.

Diversos fatores contribuem para que as empresas sejam mais competitivas e um deles é a estratégia, ao permitir a melhoria nos processos, o aumento de produtividade e a agregação de valor aos produtos, criando, assim, um diferencial para o mercado.

Não se pode negar a importância da gestão estratégica para as empresas. O mercado competitivo da atualidade traça um perfil onde aqueles que apresentam maiores condições de inovar, resultando assim em produtos e serviços diferenciados, tendem a conquistar maiores parcelas de atuação em suas áreas de abrangência.

Nesse sentido, a gestão estratégica pode representar a solução para as organizações que pretendem melhorar seus produtos e serviços através da

implantação de processos que envolvam um maior controle de gastos e tomada de decisões.

Assim, justifica-se a presente pesquisa, que tem o intuito de analisar a percepção dos colaboradores, da utilização da gestão estratégica na empresa selecionada para a pesquisa.

1.2 PROBLEMA

A problemática que caracteriza a presente pesquisa tem o intuito de responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos colaboradores da empresa acerca da utilização da gestão estratégica para tomada de decisões?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos colaboradores do setor financeiro da empresa Macrofértil Fertilizantes, acerca da utilização de um auto-diagnóstico de gestão estratégica, para tomada de decisões.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar a visão de alguns dos mais importantes pesquisadores sobre o assunto.
- Contextualizar a gestão estratégica dentro do ambiente organizacional das empresas
- Apresentar um modelo de diagnóstico para a gestão estratégica.
- Realizar um estudo de caso em uma empresa do ramo de fertilizantes do município de Ponta Grossa – PR.

1.4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para nortear o presente estudo tiveram como base uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo e qualitativo.

Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas, com base em estudos de alguns dos principais autores sobre o tema, no intuito de se construir o referencial teórico da pesquisa.

A seguir foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Macrofertil Fertilizantes, no município de Ponta Grossa – PR, onde a amostra selecionada foi o setor financeiro da empresa. Foram aplicados questionários a 12 colaboradores do setor, com o objetivo de se descobrir a percepção desses com relação à utilização de um modelo de diagnóstico para a gestão estratégica visando a tomada de decisões na empresa.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se dividido em 5 partes de modo a apresentar as etapas de realização da pesquisa.

Na primeira parte são apresentados os dados referentes à construção da pesquisa, caracterizando assim a parte introdutória.

A segunda e terceira partes apresentam a revisão de literatura, na qual são apresentados os fatores pertinentes ao tema proposto, através da pesquisa em estudos de vários autores sobre o tema.

Na quarta parte é apresentada a metodologia utilizada para a construção, prospecção e análise dos dados da pesquisa.

Finalmente, na quinta parte do trabalho apresenta-se a análise e discussão dos dados coletados na pesquisa de campo.

2. A GLOBALIZAÇÃO

2.1 O MUNDO GLOBALIZADO

Considerado um dos temas mais importantes a partir dos anos 1990, a globalização caracteriza-se como um processo social que promove mudança na estrutura política e econômica das sociedades. Economicamente significa integração dos mercados em âmbito mundial.

2.1.1 Características

Segundo Ribeiro (2006), do ponto de vista do consumidor, em primeira análise, a globalização pode significar conforto e interesse econômico, na medida em que permite acesso a produtos de qualidade e a preços diferenciados. Do ponto de vista social, ela apresenta sinais de ser cada vez menos inclusiva, ou seja, aumenta a polarização entre países e classes quanto à distribuição de riqueza, renda e emprego.

O processo de globalização tornou-se mais rápido e abrangente envolvendo não apenas o comércio e capitais, mas também áreas como telecomunicações, finanças e outras - graças à revolução das comunicações, que permitiu uma troca de informações mais eficiente entre os locais mais distantes. A rápida evolução e o crescente uso das tecnologias da informação têm papel fundamental nesse processo de melhoria do comércio e das transações financeiras entre os países.

Pode-se considerar a globalização como um avanço do processo de internacionalização econômica, social, cultural e política que está ocorrendo no mundo, principalmente no capitalista, ao longo dos anos 1980.

Para Ribeiro (2006, p. 3), a globalização envolve algumas situações típicas, por exemplo:

- adoção de novas tecnologias e novas formas de organizar a produção e a gestão nas empresas;
- formação de blocos regionais, visando fortalecer o comércio regional, como o Mercosul, o NAFTA e a União Européia;
- aprofundamento do processo de formação de oligopólios, como o da indústria automobilística;
- fatores de produção mais baratos:

- produção em escala
- mão-de-obra barateada em razão da migração das empresas
- eliminação de barreiras e fronteiras nacionais
- comércio em escala mundial;
- preços mais competitivos;
- mais benefícios para o consumidor;
- maior oferta de produtos;
- exposição das empresas não competitivas;
- criação de situações de desemprego; e
- preponderância de princípios e valores.

Segundo esse mesmo autor, intensificam-se os investimentos no exterior pelos bancos e empresas multinacionais dos países centrais. Devido à integração que ocorre entre as economias dos países, mudanças em um país têm influência em todos os outros, pois há uma reação em cadeia sentida por todos.

Assim, quando um país tem problemas e se apresenta economicamente instável, os investidores tendem a retirar dele seus investimentos e colocá-los em países que apresentem retorno mais seguro, como os Estados Unidos, por exemplo. Portanto, numa economia globalizada a quebra de um país pode levar outros a quebrarem também.

2.1.2 A Atualidade

Segundo Ribeiro (2006), a globalização não é um fenômeno novo. Tem início com o Tratado Geral de Tarifas e Comércio (GATT) estabelecido em 1947. Ampara-se na maior velocidade dos transportes e das comunicações. Nos anos 1980, com o emprego de satélites e fibras óticas pelos meios de comunicação, o setor produtivo e de negócios teve seus resultados ampliados e a custo menor, verificando-se o fenômeno do aumento de fluxos de capitais e de atividades comerciais, bem como o incremento de serviços possibilitado pelas infovias.

Atualmente, as relações comerciais são reguladas pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que substituiu o Tratado.

2.1.3 A Empresa Global

No cenário já globalizado, pode-se identificar, por exemplo, uma empresa de um país qualquer com características da globalização: capital suíço; maquinário coreano; fabricação chinesa; marketing italiano; sócios capitalistas na Polônia, no

Marrocos e no México; e vendas realizadas nos Estados Unidos. Fica caracterizada a dissolução da nacionalidade da empresa e de sua própria personalidade. A empresa vê-se articulada segundo a necessidade e a racionalidade econômica: é a empresa global.

Para Ribeiro (2006, p. 32):

Outro ponto importante a destacar é que as mudanças no modo de produção das mercadorias foram significativas. Auxiliadas pelas facilidades na comunicação e nos transportes, as empresas globais instalam suas fábricas em algum país que lhes ofereça as maiores vantagens fiscais e mão-de-obra e matérias-primas baratas. Essa situação ocasionou a transferência de empregos dos países ricos - que pagam altos salários e concedem inúmeros benefícios aos empregados - para as nações industriais emergentes, como os Tigres Asiáticos.

Antes, quem tomava as grandes decisões econômicas eram os governos. Agora esse papel é desempenhado pelas empresas: são elas que decidem o que, como, quando e onde produzir os bens e serviços que serão consumidos pelo mundo.

2.1.4 Aspectos da Globalização

De acordo com Gaj (2002), a mobilidade confere à economia financeira lastro maior do que a que cabe à economia produtiva, e não há instituições internacionais capazes de regular a ação das empresas globais. O Estado fica desconfortável, pois não controla a produção, nem o câmbio, nem o fluxo de capitais, embora ainda permaneça responsável pela segurança, pela educação e pela ordem pública.

A globalização é naturalmente invasiva e poderosa, e seu poder, abrangente, escapa ao controle das Nações, entrando em conflito com os valores que regem cada uma delas. Para alguns economistas, o futuro da economia globalizada deste início de século só tem duas alternativas: ou se regulamenta imediatamente, ou sofrerá um *crash*, pois nas condições atuais os governos não conseguem mais deter o movimento do capital internacional. Conseqüentemente, seu controle sobre a política econômica interna está diminuindo. [...] Os governos também estão perdendo a capacidade de proteger o emprego e a renda das pessoas. Se um país estabelece uma legislação que protege e encarece o trabalho, é provavelmente excluído da lista de muitos projetos de investimento. (GAJ, 2002, p. 49).

A transformação do mundo numa grande aldeia global, sem fronteiras, em que todos possam compartilhar interesses pessoais, inovações tecnológicas e científicas, num desenvolvimento equilibrado de todas as nações, é a promessa da globalização. Porém, o que se tem visto é o desemprego, a perda do poder do Estado perante o mercado, o fortalecimento do domínio de alguns países em relação aos demais, entre outros aspectos.

A globalização tem um custo alto para o Estado e também para a própria sociedade, a qual arca com o pesado ônus do desemprego, que atinge não só os países em desenvolvimento, mas também os desenvolvidos. Outra decorrência do processo global é a perda do poder do Estado com relação aos grupos econômicos.

3. A GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Leite (2005), sabe-se que manter a competitividade em alta é um desafio permanente para todas as empresas. Uma das “ferramentas” para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica. É um processo e deve ser de responsabilidade da alta administração. Entretanto, deve ser compartilhado com outros níveis de gerência, quando houver, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para o planejar, o gerenciar, o executar, o acompanhar e o de corrigir rumos quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução de um negócio marcado nos dias de hoje pela necessidade de mudanças muitas vezes radicais, inúmeras turbulências, etc.

Cabe aqui realizar algumas considerações sobre a estratégia.

3.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Utilizada originalmente em situações militares, a noção de estratégia passou a ser adotada pelas empresas, pois, assim como na guerra, nos negócios é preciso selecionar e organizar os meios necessários para atingir o objetivo desejado.

Há vários conceitos de estratégia no âmbito da teoria administrativa.

Para Mintzberg (1995), a estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, por meio de um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Ansoff (2001) afirma que a estratégia deve considerar os seguintes aspectos: o negócio em que a empresa está inserida, as tendências do mercado, as decisões, o nicho competitivo e as características da linha de produtos e serviços.

Para Cavalcanti (2001), a estratégia deve ser definida como o processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-las, focando principalmente três elementos:

- cursos de ação para alcançar os objetivos;
- busca de novas idéias; e
- processo de formulação da estratégia.

Segundo Ribeiro (2006), autores mais recentes da administração estratégica ressaltam a importância de planejar a estratégia ideal para que se atinjam os objetivos de acordo com as condições impostas pelo ambiente, aproveitando as

oportunidades e se defendendo das ameaças que surgem, elaborando um plano que deve conciliar os diversos elementos:

- internos: pontos fortes, pontos fracos, recursos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos etc.), habilidades existentes etc.; e
- externos: oportunidades, ameaças, restrições, mudanças ambientais etc.

Assim, por meio da análise do ambiente e da organização, a empresa pode estabelecer a melhor maneira de atingir seus objetivos, seus recursos e as condições ambientais.

Inicialmente, a literatura sobre estratégia na administração ocupou-se das técnicas de planejamento estratégico. Com o tempo, passou também a abordar, além do planejamento, as fases de implementação, acompanhamento e avaliação.

Dessa forma, a administração estratégica compreende:

- planejamento: etapa da elaboração;
- implementação: processo de colocar em prática a estratégia; e
- controle: acompanhamento e avaliação.

3.2 ESTRATÉGIA E APRENDIZAGEM

Segundo Bethlem (2002), não há atividade ou ação humana coletiva ou individual que não se utilize para sua consecução do sistema nervoso de cada indivíduo. Exceto alguns reflexos e funções vegetativas inatas, o sistema nervoso de cada indivíduo é condicionado pela aprendizagem.

A primeira etapa da maior parte dos processos humanos volitivos é então a aprendizagem. O que se executa, voluntariamente, é antes aprendido e cooptado. Para executar algo, o ser humano precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e suficientes. No linguajar de hoje, significa aprender, ou seja, saber utilizar conceitos, constructos, técnicas, processos etc., pertinentes à ação que se vai realizar.

Assim, de acordo com esse mesmo autor, o conceito de estratégia e as ações relativas a ele: planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação etc. têm que ser ensinados aos atores e serem não só aprendidos, como também adotados por eles como válidos e úteis.

Uma das visões das empresas, que tem produzido nos últimos anos inúmeros artigos e livros, é a visão de que as empresas que sobrevivem e têm sucesso são

organizações aprendizes (*learning organization*), o que é considerado por alguns como novidade.

Para Bethlem (1981), as dificuldades semânticas da área de estratégia são enormes. Há dezenas de definições para os conceitos principais e vários conceitos, introduzidos nos anos recentes, como visão estratégica, pensamento estratégico, estratégia emergente etc., sobre os quais há discordâncias. Enfim, a aprendizagem começa com uma exposição à imprecisão e à debilidade dos conceitos básicos, o que torna quase impossível que ela seja bem sucedida.

Para Bethlem (2002), estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. (Aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo.). Estratégia para ser tomada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.

A transformação de idéias "estratégicas" em ações "estratégicas" que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam exigirá várias etapas que são enumeradas a seguir.

1ª etapa: um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamar de planejamento estratégico;

2ª etapa: um processo comportamental-social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas da etapa anterior, cujo resultado se pode chamar de plano estratégico ou plano de ação. Até essa etapa o produto do trabalho existe apenas "no papel" e pode ser abandonado sem grandes conseqüências.

3ª etapa: outro processo comportamental social em que os mesmos indivíduos, ou mais alguns indivíduos cooptados, iniciem, junto com o autor ou autores das idéias, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano da etapa anterior. Pode-se chamar esta etapa de implementação estratégica. Esta última etapa já vai alterar as condições materiais da empresa pela utilização de recursos e poderá provocar modificações no ambiente em que a empresa atua, se houver reação dos competidores.

4ª etapa: um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior.

Estará assim completada a transformação das idéias da 1ª etapa em eventos do mundo real começada na 3ª etapa. O término da 4ª etapa é a implantação da(s) estratégia(s).

Segundo Galbraith e Lawler III (2001) vários autores defendem que, em determinada organização as ações estratégicas poderiam ser encetadas sem que tenham sido elaborados planos ou obtida a cooptação, ocorrendo o que alguns, entre eles, chamam de estratégia emergente. Os agentes agiriam improvisando em função das circunstâncias.

Na opinião dos autores, as estratégias emergentes, para funcionarem, precisam, como qualquer ação humana, de cooptação. Mesmo que ocorra o que se chama de obediência cega, alguém mandou e alguém concordou em obedecer; mandantes e obedientes têm que pôr mãos à obra em concordância e, de maneira coordenada e cooperativa, para que idéias se concretizem em ações no mundo real.

Assim, a aprendizagem está presente em toda ação inteligente.

3.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Brondani (1999), basicamente, até 1960, as organizações eram consideradas como um sistema fechado, não tendo entrosamento algum com o ambiente externo. A partir de 1960, a organização passou a ser considerada como um sistema aberto, interligado com o ambiente externo.

O mesmo autor menciona que a necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, fica cada vez mais evidenciada com o advento da globalização, pois as mesmas procuram se estruturar, reduzindo hierarquias e corrigindo distorções, para buscar uma adequação de seus custos juntamente com uma qualificação primorosa, e com isto obter uma maior qualidade nos seus serviços.

O planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando os objetivos e resultados esperados a longo prazo; considera a relação existente entre a empresa e seu ambiente e deve ser abrangente, envolvendo toda a empresa. A elaboração do planejamento envolve os processos de análise do ambiente e de organização. Geralmente, os responsáveis por sua elaboração são os altos executivos da empresa.

Deve-se considerar que tais organizações devem buscar a flexibilidade, se adaptando as mudanças de ambientes externos. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços.

Assim, para Oliveira (1991) antes de se conceituar o planejamento, deve-se ter conhecimento do que é objetivo e o que é meta dentro das organizações.

Objetivo é o alvo que se pretende atingir. Meta é um objetivo quantificado com prazo de duração.

Exemplo de objetivo geral é aumentar a competitividade da organização, e de objetivo específico é aumentar a fatia de mercado. Exemplo de meta é atingir e manter de maneira lucrativa e ética, fatia de mercado de 40% em doze meses.

O planejamento, então, significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões interrelacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos. (OLIVEIRA, 1991).

A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da organização. Eles especificam o volume, a área e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade.

Pode-se inferir então, que o conceito de planejamento estratégico, como resultado da união dos conceitos apresentados anteriormente, é, de acordo com Costa (2003), parte da gestão global, das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações das entidades de seu ambiente próximo, tais como concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, para conceber e programar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores, ou em sintonia com o cenário atual.

Nos anos 70, foi proposto por Ansoff (1977), o planejamento estratégico, considerando a estratégia como um mix produto/mercado, ou seja, passava-se a levar em conta o ambiente externo e o princípio da descontinuidade temporal, porém não havia preocupação com os problemas internos da organização. O princípio da descontinuidade temporal significava que os sistemas complexos nunca vão se comportar no futuro como se comportavam no passado, pois tem que acompanhar as mudanças culturais e os avanços tecnológicos.

Tavares (1991, p. 10) afirma que a década de 70 configura-se como a “fase do Planejamento Estratégico”, onde surgiram três termos principais acerca do planejamento estratégico, sendo: as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs); a curva de experiência; e a matriz de crescimento e de participação no mercado.

Esses conceitos foram analisados como sendo de fácil significação, porém nem sempre de simples implementação, devido as peculiaridades que envolviam cada conceito.

Para Fischmann e Almeida (1995, p. 18), explicam que em um processo de planejamento estratégico, deve haver uma reflexão sobre a missão da organização, isto é, analisar atentamente o ambiente da instituição para identificar possíveis oportunidades e ameaças, os pontos fortes a ser aproveitados e os pontos fracos com que se deve tomar cuidado. Assim, baseado nessa análise, procura-se estabelecer “um caminho (estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente lhe oferece.”

Nas palavras de Rasmussen (1990, p.33): “o planejamento estratégico é ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui, no final do século XX, para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macroambiente empresarial.”

Brondani (1999) afirma que em uma organização, considera-se como planejamento estratégico o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e pontos fracos, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade.

O pensamento administrativo também deve ter a capacidade de diferenciar entre o “ter o poder” e o “estar no poder”. As organizações são extremamente heterogêneas, constituídas, portanto, pelos mais diferentes grupos que procuram constantemente poder dentro da organização. Isto significa que ela possui coalizões externas e internas, formadas por diferentes grupos, com interesses e objetivos próprios. A coalizão dominante é aquela que detém o poder na empresa, num determinado momento. O planejamento estratégico, então, poderá ser global ou funcional. O global significa o envolvimento de toda a organização para chegar ao objetivo proposto. Já o funcional, envolve apenas um setor da organização.

O planejamento estratégico trabalha com as entidades e variáveis que influenciam mais diretamente as forças competitivas listadas por Michael F. Porter

(1991), sendo: poder de negociação de clientes e fornecedores, poder de competição dos concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Trata-se do ambiente próximo à organização.

Porém lida, também, antes, com as variáveis do ambiente remoto, de natureza macroeconômica, social, política, demográfica, científica, tecnológica etc., um pouco mais distantes do cotidiano da empresa.

Catelli et al. (1998) caracterizam o planejamento estratégico como uma fase que se inicia com o estabelecimento de cenários, contempla a análise de variáveis do ambiente externo (para identificar e aproveitar oportunidades, e evitar ameaças) e do interno (para potencializar pontos fortes e minimizar o efeito dos fracos), e cujo produto final é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo (o plano estratégico). Seu objetivo é assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da entidade.

Pereira (1993, p. 97), afirma que as diretrizes estratégicas, emanadas do processo de planejamento estratégico, “[...] dão direção ao comportamento da organização e englobam a definição de: seu âmbito de atuação, macropolíticas [...] filosofia de atuação, macroestratégias [...] e macroobjetivos.”

Guerreiro (1995, p.67) afirma que “o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.”

Já, Oliveira (1986, p. 32) diz que o planejamento estratégico é “um processo que possibilita [...] estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa [...]”.

Assim, de acordo com os diversos conceitos apresentados pelos autores, pode-se inferir que o principal objetivo do planejamento estratégico é conceber, desenvolver, avaliar, implementar, monitorar e sustentar estratégias que assegurem vantagem competitiva à organização; então, a definição de diretrizes tais como: âmbito de atuação, macroestratégias, filosofia de atuação etc. que caracteriza o processo de planejamento estratégico segundo os autores acima citados, antecede o processo de planejamento estratégico.

Porém, considerando-se a evolução da velocidade das mudanças globais, torna-se necessário revisar as diretrizes estratégicas com mais freqüência. Assim, o processo de planejamento estratégico vai, aos poucos, cada vez mais, incorporando e extinguindo o planejamento estratégico.

Sendo o planejamento estratégico uma fase do processo de gestão, segundo Catelli et al. (1998), fica evidente que a gestão inclui o planejamento, de fato, planejar é “apenas” uma das funções administrativas, embora fundamental.

3.3.1 Processos do Planejamento Estratégico

Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser o escolhido deverá levar em consideração o tipo de empresa a ser implantado o plano, bem como o ambiente externo dessas organizações.

De acordo com Brondani (1999), um dos processos de planejamento estratégico mais utilizado no momento é aquele em que, inicialmente, é efetuado um diagnóstico básico dentro da organização para evidenciar a cultura organizacional, os valores das pessoas, a relação de poder e a filosofia empresarial.

Sobre a cultura da organização, entende-se que é o conjunto de normas e valores do sistema formal e sua reintegração no sistema informal, como, por exemplo: a história da organização (como iniciou a organização), tipos de pessoas que a organização atrai (seleção de funcionários), processo de trabalho (como é o trabalho), modalidades da comunicação (como é a informação) e o exercício de autoridade (como é a autoridade).

Os valores das pessoas significam o conjunto de preferências, aversões, pontos de vista, deveres, inclinações internas, julgamentos racionais e irracionais, preconceitos e padrões de associação que determinam a visão de mundo de uma pessoa.

O poder, que representa a capacidade de uma subunidade ou indivíduo em modificar a conduta de outras subunidades ou indivíduos da organização, de uma maneira desejada a prevenir que uma subunidade adote uma conduta indesejável.

A filosofia empresarial é identificada pelas crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas.

Depois de efetuado o diagnóstico básico da organização é necessário que a mesma passe por um período de sensibilização, pois é nesta fase que se deve sensibilizar as pessoas para a aplicação do planejamento estratégico e uso das estratégias.

Brondani (1999) explica que os principais fundamentos do planejamento estratégico são:

1. Todos devem ter visão global do PE;
2. Todos devem se envolver no processo do PE;
3. Todos devem estar motivados para o processo do PE;
4. Cada um deve entender o seu papel no processo do PE;
5. Cada um deve entender o papel do PE na sua atividade;
6. Todos devem entender os conceitos envolvidos no PE.

3.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Tavares (2000), a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional.

Segundo esse mesmo autor, a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

As contribuições de Gluck et al. (1981), que podem ser caracterizadas como níveis de planejamento para uma empresa ser administrada estrategicamente, a estrutura dos 75 e dos 7Cs, desenvolvida por vários autores, a chamada competição pelo futuro preconizada por Hamel e Prahalad (1995), além do advento da sociedade da informação, que tem em Peter Drucker um de seus mais proeminentes autores.

Para Gluck et al. (1981) ela seria desenvolvida por meio dos seguintes mecanismos:

- um esquema de planejamento, para permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- um processo de planejamento, para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial;

- um sistema de valores, para reforçar o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-os com a estratégia da organização.

Assim, a gestão estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão em todos os níveis da organização.

De acordo com Gluck et al. (1981), uma empresa administrada estrategicamente pode dispor seu processo de planejamento em até cinco níveis, conforme ilustra a Figura 1 a seguir.

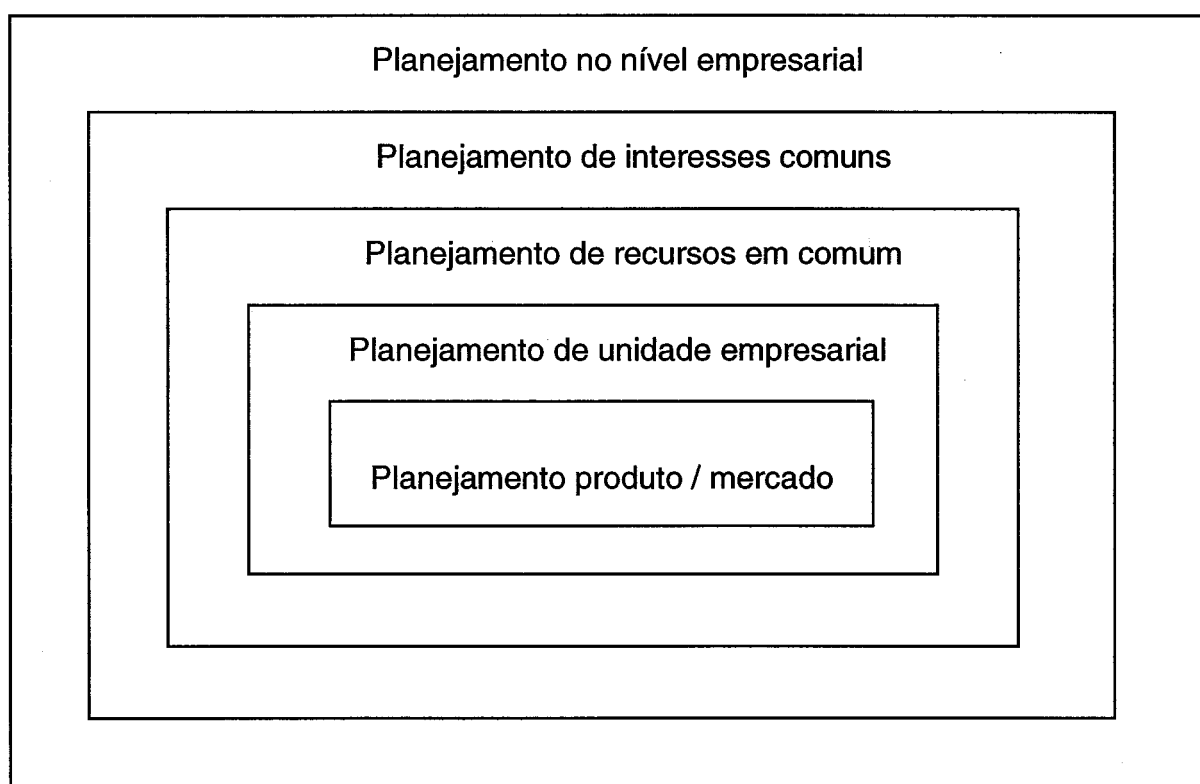


Figura 1 – Níveis do planejamento em uma empresa administrada estrategicamente
Fonte: Tavares (2000, p. 34).

Assim, de acordo com a figura, os cinco níveis de planejamento podem ser, assim, detalhados:

- produto/mercado: é o nível básico no qual o planejamento de produto, preço, vendas e serviço ocorre;
- de unidade empresarial: é aplicado em um nível no qual setores de atividade amplamente independentes controlam sua própria posição de mercado e sua estrutura de custo;

- de recursos em comum: são os recursos que podem ser utilizados em todas as unidades para se obterem economias de escala;
- de interesses em comum: são estratégias concebidas em comum para serem utilizadas por várias unidades empresariais;
- no nível empresarial: são tendências detectadas no nível superior ao dos planejadores das unidades empresariais; aí se dá a fixação dos objetivos e a mobilização de recursos humanos e financeiros de toda a empresa.

Diante das dificuldades de institucionalizar o processo, as organizações administradas estrategicamente desafiam e estimulam a capacidade intelectual dos envolvidos por meio dos seguintes procedimentos: ênfase na competitividade; foco; negociação dos objetivos; e exigência de discernimento estratégico.

Ainda segundo os autores, o sistema de valores compartilhados estabelece uma ligação entre planejamento e ação. Embora os estilos de liderança e os ambientes organizacionais possam variar, quatro aspectos emergem no âmbito das pessoas, em todos os níveis, nessas organizações:

- o valor do trabalho em equipe, que conduz à flexibilidade organizacional orientada para as tarefas;
- a impulsão empresarial ou o envolvimento formal para fazer com que as coisas aconteçam;
- a comunicação aberta, em vez de se preservar a confidencialidade;
- a confiança, por parte de todos, de que a organização pode, em grande medida, criar seu próprio futuro, em vez de ser lançada em uma posição predeterminada pelas forças ambientais.

Para Costa (2003), a gestão estratégica pode ser implementada, considerando-se as proporções e necessidades, em grandes, médias e também pequenas empresas. Ao pensar em adotá-la, faz-se necessário em primeira instância, a vontade e a disposição.

A partir do momento em que se decide realmente pela gestão estratégica do negócio, o passo seguinte é a elaboração do plano. Vale lembrar que se trata de atividade que necessita de investimento em tempo e em dinheiro. Exige, entre outras coisas, informações consistentes, coerentes, relevantes e em sintonia com o mercado, conhecimento teórico-prático da área de planejamento estratégico, postura, firmeza de propósitos, seriedade e liderança.

Para Costa (2003, p. 34):

Na elaboração do plano, deve-se atentar para a dimensão do tempo de abrangência e as etapas. Quando citamos etapas, lembramos de que é elementar analisarmos os ambientes da empresa. Devemos considerar para a análise do ambiente externo os seguintes componentes: econômico, político, legal, demográfico, tecnológico, social e natural. Além desses, não podemos esquecer da análise da concorrência, da probabilidade de novos competidores, dos produtos e ou serviços que podem ou substituem os nossos em alguma ocasião/situação, os fornecedores existentes e os consumidores/clientes. Cabe analisar também as tendências e os números do(s) segmento(s) de mercado em que a empresa atua. Desta análise, identificamos as oportunidades e as ameaças tanto presentes como futuros. Bom lembrar que uma ameaça pode vir a tornar-se oportunidade.

Para a análise do ambiente interno, considera-se, em geral, os aspectos inerentes às áreas de Marketing, finanças, recursos humanos e produção da empresa. Esta análise tem por objetivo mostrar as deficiências e qualidades, ou seja, pontos fortes e fracos. Não pode-se esquecer de estabelecer uma comparação com outras empresas do setor, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas ou, ainda, potenciais concorrentes.

Após esta análise, segundo Costa (2003), elaboram-se as declarações da “visão” e da “missão” da empresa, ou seja, deve-se estabelecer a posição em que se deseja estar no futuro e as atividades que devem concentrar esforços para alcançar tal posição.

Tanto para a visão quanto para a missão, devemos defini-las de forma simples e clara. É preciso que todos na empresa entendam, partilhem e sintam-se motivados.

Na missão, dentre os tópicos que podem ser abordados pode-se citar: tecnologia, qualidade, responsabilidade social, compromissos com os clientes internos e externos e com a sociedade.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho visou investigar a visão dos profissionais do setor financeiro da instituição selecionada, acerca da importância da gestão estratégica para a melhoria dos processos produtivos da empresa. Mais especificamente, buscou-se verificar se a gestão estratégica seria útil e eficaz no âmbito do setor inicialmente. Para tanto foi realizado um estudo de caso na Empresa Macrofértil Fertilizantes, do Município de Ponta Grossa – PR.

Nesse sentido, foi apresentado aos profissionais do setor financeiro da empresa um modelo de diagnóstico para a gestão estratégica, denominado auto-diagnóstico, de acordo com um modelo apresentado por Costa (2003).

Portanto, o presente estudo visa investigar quais os resultados da aplicação desse modelo de diagnóstico no setor selecionado para a pesquisa.

4.1 TIPO DA PESQUISA

De acordo com a abordagem do problema e com os objetivos da presente pesquisa, esta se caracteriza como exploratória, de caráter quantitativo e qualitativo.

Segundo Gil (1999, p. 43): “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado [...]”

Geralmente, de acordo com esse mesmo autor, a pesquisa exploratória envolve levantamentos bibliográficos, documentais, entrevistas, questionários, estudo de caso etc. Pode-se observar então, seu alto grau de abrangência no emprego de técnicas e ferramentas de pesquisa.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população selecionada para o desenvolvimento do estudo foi o setor financeiro da empresa Macrofértil Fertilizantes, localizada no município de Ponta Grossa – PR.

Para a realização da pesquisa, foi selecionada uma amostra de 12 profissionais que trabalham no setor financeiro da instituição. A esses profissionais

foi apresentado o modelo de auto-diagnóstico já mencionado, visando obter um posicionamento sobre a percepção dos mesmos com relação à gestão estratégica.

Em seguida, foi aplicado um questionário com questões fechadas, no intuito de se descobrir a percepção desses profissionais, com relação à implantação da gestão estratégica no setor.

4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Inicialmente, foram realizadas pesquisas bibliográficas, tendo em vista analisar o assunto com mais profundidade. Para tanto foram analisadas as obras de alguns importantes pesquisadores sobre o tema.

De acordo com Severino (1986), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se como o levantamento dos livros e documentos similares existentes sobre o assunto que definem a natureza do tema estudado e a área do trabalho.

Para a pesquisa de campo, foram adotadas a pesquisa quantitativa e qualitativa, no intuito de se obter o posicionamento geral dos membros da instituição quanto à implantação da gestão estratégica na empresa..

A prospecção de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e maio de 2007, caracterizando assim, a delimitação temporal da pesquisa.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pela possibilidade do pesquisador em transformar os dados coletados em números percentuais, para que se possa realizar sua tabulação. A principal característica desse modelo de pesquisa é a utilização de questionários. (SEVERINO, 1986).

A pesquisa qualitativa tem como característica principal, a atuação e interação do pesquisador diretamente no ambiente pesquisado, onde através do convívio, pode-se visualizar aspectos importantes para a coleta de dados, que não poderiam ser conhecidos através de entrevistas e questionários. (SEVERINO, 1986).

4.3.1 Observação

Para este estudo, propiciou-se um contato aproximado com a amostra selecionada. Isso propiciou a realização de observações participantes no ambiente pesquisado. Através dessa observação foram verificados vários aspectos referentes

5) Além dos pontos fortes, existem pontos fracos ou pontos a melhorar no setor?

sim

não

6) Você considera importante sua participação na tomada de decisões do setor?

sim

não

parcialmente

7) A comunicação existente favorece a troca de idéias dentro do setor?

sim

não

parcialmente

8) Você considera a comunicação importante em seu trabalho?

sim, muito

não

parcialmente

9) Cite em que aspectos você poderia contribuir para melhorar o trabalho em seu setor.

Os dados coletados e sua posterior análise são apresentados no capítulo seguinte.

5. DIAGNÓSTICO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

5.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO

Como visto, a gestão estratégica caracteriza-se como uma forma de somar e potencializar novos elementos de reflexão e ação continuada e sistêmica, conduzida e suportada pela administração da organização, a fim de avaliar a situação, elaborar um projeto e acompanhar e gerenciar os passos de implementação.

De acordo com o proposto por Costa (2003), deve-se aplicar um exercício de reflexão estratégica, com a participação dos dirigentes e pessoas-chave do ambiente interno e externo da organização, em que se formulam, em conjunto, respostas a questões como:

1. Que necessidades sociais a instituição tem atendido?
2. Como os resultados dos serviços prestados são medidos?
3. Como a missão institucional é compreendida pelas diversas pessoas que compõem a instituição?
4. Qual a imagem que a sociedade tem da instituição?
5. Como está a divulgação da instituição?
6. Como está a interface entre os diversos programas da instituição?
7. Quais os mecanismos de participação dos profissionais nas decisões da instituição?
8. Qual é o papel da Gestão na instituição?
9. Quais são nossos pontos fortes, nossos pontos fracos e nossos pontos a melhorar?

Uma resposta satisfatória a todos esses itens indica que a instituição possui um direcionamento estratégico favorável. Entretanto, a existência de respostas imprecisas ou itens duvidosos sugerem um tratamento específico no plano estratégico.

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

Nesse caso, prossegue o autor, o médico segue um protocolo de atendimento pré-estabelecido, que é observar, medir, examinar, pedir exames detalhados e fazer perguntas para avaliar os reais problemas que afligem o paciente.

Muitas vezes, ele transmite ao médico suas impressões e até convicções bem firmadas. É comum dizer coisas como “eu acho que tenho isso!”, “minha mulher diz que tenho aquilo!”, “meu pai já tinha esse problema!”, ou ainda, “já estou tomando um remédio, indicado por um amigo que já teve esses mesmos sintomas!”. Pode-se observar que involuntariamente, o paciente pode passar ao médico falsas pistas, que dificultam o diagnóstico e conseqüentemente a terapia.

Costa (2003) afirma que em estratégia, o diagnóstico é como na comparação anterior, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro.

Para o mesmo autor, na construção de um diagnóstico eficaz, a organização deve realizar uma auto-avaliação, no qual serão levantados os pontos fortes, ou seja, as características positivas da instituição; os pontos fracos, ou as características negativas que influenciam o cumprimento de seus propósitos, e finalmente, os pontos a melhorar, que se configuram como alguns pontos positivos, mas que ainda não apresentam um grau suficiente de contribuição para o efetivo enriquecimento nos propósitos organizacionais.

Sabendo-se que as mudanças devem ocorrer do meio interno para o meio externo da instituição, de acordo com a listagem elencada de pontos fortes, fracos e a melhorar, Costa (2003), apresenta um modelo para estruturar e dividir estes pontos, através de um processo chamado “10-Ms” do auto-diagnóstico,¹ onde estão inseridas dez grandes áreas internas e que abrangem praticamente todos os setores internos que se relacionam diretamente ao ambiente externo da empresa. O processo dos 10-Ms pode ser observado no organograma a seguir:

¹ Esse modelo foi estruturado de acordo com o conhecido processo 4-Ms (mão-de-obra, máquinas, materiais e métodos/processos), que serve como base para a construção dos gráficos do tipo espinha-de-peixe, proposto por Ishikawa para resolução de problemas. Pode-se observar que duas palavras permaneceram em inglês para não alterar o caráter mnemônico do processo sendo Management (gestão) e Money (dinheiro). (COSTA, 2003).

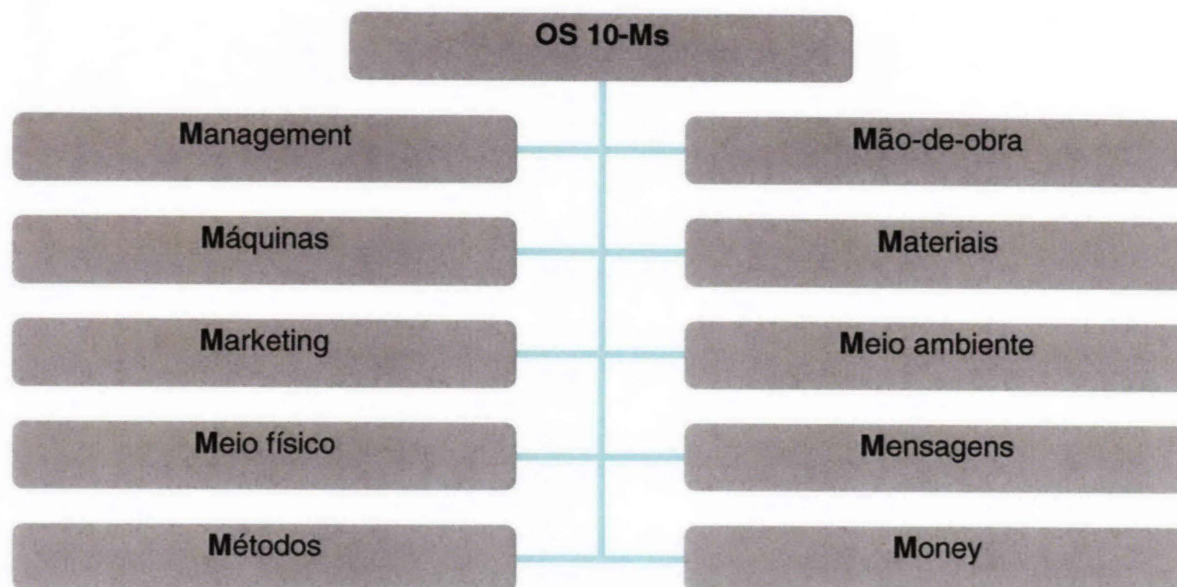


Figura 2: Os “10-Ms”

Fonte: Adaptado de Costa (2003, p. 114).

Para que haja uma melhor compreensão do auto-diagnóstico, apresenta-se na tabela a seguir cada uma das categorias mencionadas com os atributos relacionados, adaptados à realidade da Gestão Estratégica.

Quadro 1: Exemplo de atributos a serem verificados no auto-diagnóstico

Os 10-Ms	Alguns atributos a serem verificados
Management (gestão)	<ul style="list-style-type: none"> - Administração geral e processos decisórios - Gestão de tecnologias e sistemas de informação - Planejamento estratégico - Gestão setorial: operacional, financeira, recursos humanos - Relacionamentos interpessoais
Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção de pessoal - Capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos - Gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas - Motivação, envolvimento e comprometimento, reconhecimento etc. - Satisfação dos colaboradores

Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos de manuseio e de transporte - Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança - Manutenção de máquinas e equipamentos - Máquinas, equipamentos e sistemas de produção - Redes intranet, internet
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do mercado - Flexibilidade e negociações - Campanhas publicitárias - Tratamento da satisfação dos clientes
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Cadeias de suprimento e logística - Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação - Especificação para aquisição e padronização de materiais - Qualidade dos materiais
Meio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de economia de materiais, energia, água e insumos - Reciclagem de resíduos - Procedimento diante de reclamações, imprensa, opinião pública
Meio físico	<ul style="list-style-type: none"> - Iluminação, limpeza e arrumação - Proteção e segurança pessoal / patrimonial - Sinalização visual, interna e externa
Mensagens	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação para clientes, governo, imprensa, público - Comunicação entre gerentes, supervisores, colaboradores - Comunicação escrita, circulares, quadros de aviso - Comunicação verbal, informal e diagonal - Comunicação da e para a direção: transparência e integridade - Providências e respostas às reclamações e sugestões de clientes
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxograma de processos produtivos e administrativos - Metodologia para gestão por projetos - Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos - Sistemas de garantia da qualidade
Money	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber - Recebimentos - Investimentos estratégicos - Orçamentos e acompanhamento orçamentário

Observa-se que a apresentação dos itens ocorre, mesmo que em um organograma, sem que haja uma hierarquização entre os itens, pois todos têm o mesmo grau de importância dentro das áreas de abrangência que estão relacionados.

A relação apresentada acima serve para destacar os aspectos mais importantes durante o levantamento dos pontos fortes, fracos e a melhorar na organização. Esse processo pode ser referenciado como um checklist para apoio na identificação de problemas internos.

Nesse contexto, a importância do auto-diagnóstico se apresenta como um delineador das ações a serem desenvolvidas, evitando que as pessoas trabalhem sem um direcionamento adequado, baseadas em impressões, opiniões pessoais, palpites ou idéias preconcebidas. Nessas condições, pode ocorrer de se utilizar ferramentas inapropriadas para os problemas apresentados. (COSTA, 2003).

A característica principal observada neste auto-diagnóstico é a abrangência nas áreas de interesse para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização da pesquisa com os colaboradores da empresa foi realizada a aplicação de um questionário fechado com 12 colaboradores, no intuito de se conhecer a percepção desses acerca da utilização da gestão estratégica para tomada de decisões na organização.

Com o primeiro questionamento, buscou-se saber se os pesquisados conheciam o significado de gestão estratégica.

A tabela 1 a seguir apresenta os resultados

Tabela 1 – Conhecimento acerca da gestão estratégica

Variáveis	Sim	Não	Parcialmente
Quantitativos	8	0	4
Percentuais	67%	0%	33%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

O gráfico a seguir apresenta os resultados:

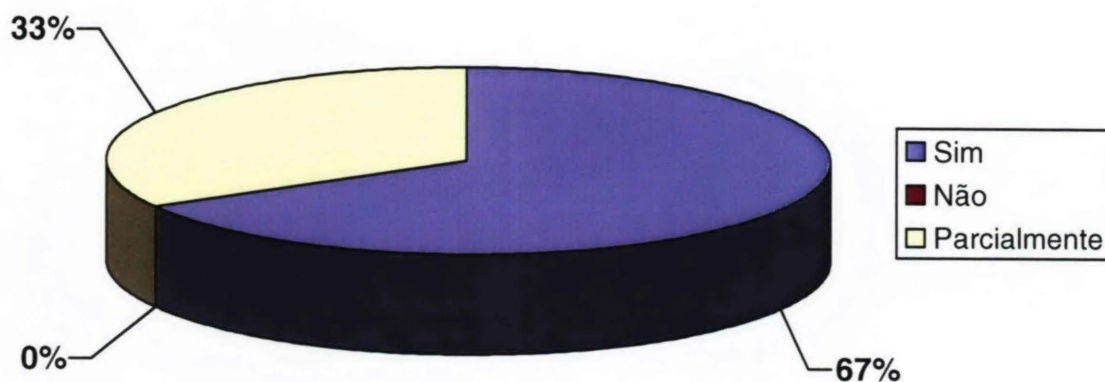


Gráfico 1 – Conhecimento acerca da gestão estratégica

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

De acordo com o gráfico acima, observa-se que 67% dos pesquisados sabem o que significa a gestão estratégica e 33% conhecem parcialmente o seu significado.

Segundo Costa (2003), para que haja a implantação de estratégias na organização faz-se necessária uma capacitação, na qual, através de um plano de capacitação sejam especificados os passos e os meios para que a organização como um todo, seja preparada para as mudanças estratégicas. Assim, todos os colaboradores envolvidos nesse processo devem adquirir os conhecimentos sobre a missão, visão, objetivos etc. que constituem a gestão estratégica.

Com o segundo questionamento perguntou-se aos pesquisados a sua opinião com relação à importância da melhoria contínua do trabalho em seu setor. A tabela a seguir demonstra os resultados obtidos.

Tabela 2 – Importância da melhoria contínua no setor

Variáveis	Sim	Não
Quantitativos	12	0
Percentuais	100%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

Como se pode observar, com unanimidade os pesquisados afirmaram que a melhoria contínua é importante para o desenvolvimento do trabalho em seu setor.

Segundo Costa (2003), a análise do ambiente interno de uma organização para a gestão estratégica caracteriza-se em elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita dos pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição perante seus clientes e seus concorrentes.

Para tal é realizado um auto-diagnóstico para se conhecer a fundo esses pontos. A partir dessa análise, inicia-se o processo de planejamento que visa sanar os problemas e potencializar os processos de trabalho em todas as áreas.

Assim, o auto-diagnóstico proposto por Costa (2003) pode se configurar como uma boa ferramenta para favorecer a melhoria contínua nos setores da organização.

Com a terceira pergunta, buscou-se descobrir dos pesquisados como estes consideram o desempenho de seu setor de trabalho.

A tabela a seguir demonstra os resultados obtidos:

Tabela 3 – Desempenho do setor segundo os pesquisados

Variáveis	Excelente	Bom	Fraco
Quantitativos	0	11	1
Percentuais	0%	92%	8%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

O gráfico a seguir mostra os resultados.

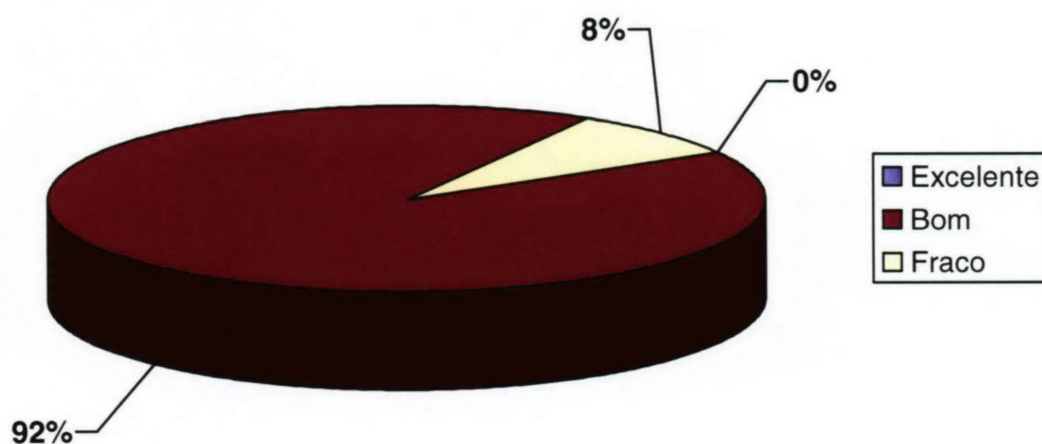


Gráfico 2 – Desempenho do setor segundo os pesquisados

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

De acordo com o gráfico anterior, pode-se observar que 92% dos pesquisados consideram “bom” o desempenho de seu setor e 8%, consideram o desempenho fraco.

Nota-se que realmente existem pontos a melhorar, de acordo com a resposta dos pesquisados. Remetendo-se à resposta do questionamento anterior, pode-se verificar que o auto-diagnóstico poderia servir como um método eficaz para se chegar aos pontos fracos e aos pontos a melhorar no setor.

Com o questionamento seguinte, perguntou-se aos pesquisados se o trabalho em seu setor poderia ser melhorado.

A tabela a seguir demonstra as respostas.

Tabela 4 – Possibilidade de melhoria no trabalho do setor

Variáveis	Sim	Não	Parcialmente
Quantitativos	12	0	0
Percentuais	100%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

De acordo com a tabela, observa-se que todos os pesquisados consideram que o trabalho no setor pode ser melhorado.

Assim, pode-se transformar os pontos fracos e pontos a melhorar em pontos fortes, que segundo Costa (2003), são aquelas características positivas de destaque, que favorecem no cumprimento do propósito do setor. Dentre esses pontos, podem ser exemplificados a presteza no atendimento, a melhor capacitação profissional, motivação, qualidade de vida no trabalho, melhoria em equipamentos, melhoria nos meios físicos, melhoria na comunicação tanto vertical, quanto horizontal, metodologias, normas, padrões, dentre tantos outros aspectos.

No questionamento seguinte buscou-se saber se além dos pontos fortes, existiam pontos fracos e pontos a melhorar no setor.

Na página seguinte, a tabela 5 apresenta os resultados obtidos com esse questionamento.

Tabela 5 – Existência de pontos fracos e a melhorar no setor

Variáveis	Sim	Não
Quantitativos	12	0
Percentuais	100%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

Como se pode observar na tabela 5, todos os pesquisados foram unânimes na resposta, afirmando que existem pontos fracos e a melhorar no setor.

Nesse sentido, a utilização de uma ferramenta de auto-diagnóstico viria a representar um meio de se descobrir quais seriam esses pontos e, a partir daí, verificar as melhores estratégias para sanar os problemas relacionados com o diagnóstico.

Costa (2003) enfatiza que a análise dos pontos fortes, fracos e a melhorar pode ser muito beneficiada por uma prática de *benchmarking*, mostrando a posição comparativa da instituição contra os melhores processos disponíveis. Assim, mesmo que um ponto seja considerado forte e suficiente para o atendimento das estratégias propostas, o *benchmarking* pode demonstrar que ainda há uma margem significativa para o crescimento do desempenho.

No próximo questionamento, indagou-se aos colaboradores pesquisados se estes consideram importante sua participação na tomada de decisões do setor.

Pode-se observar os resultados na tabela a seguir.

Tabela 6 – Importância na participação da tomada de decisões do setor

Variáveis	Sim	Não	Parcialmente
Quantitativos	6	2	4
Percentuais	50%	17%	33%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

O gráfico a seguir representa os resultados obtidos com as respostas dos colaboradores pesquisados.

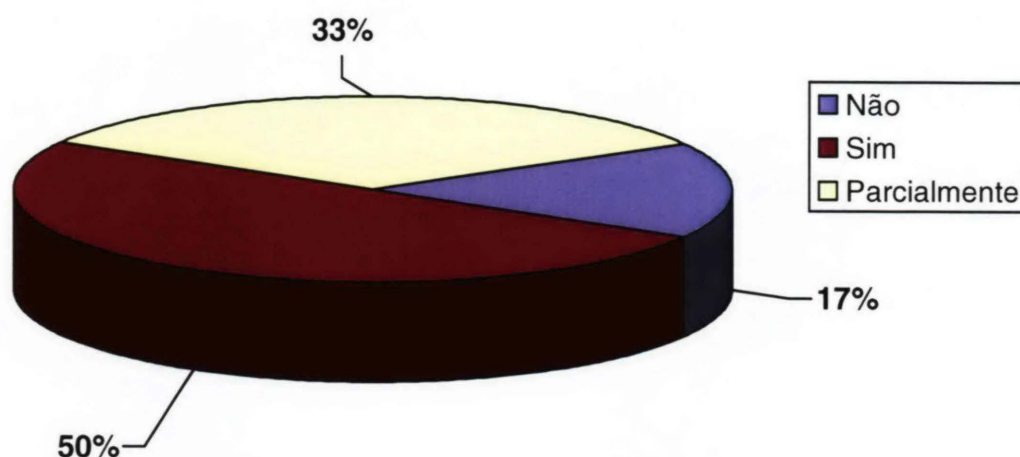


Gráfico 3 – Importância da participação na tomada de decisões do setor
Fonte: Pesquisa de campo (2007)

De acordo com o gráfico, observa-se que a grande maioria, ou seja, 50% dos pesquisados consideram importante sua participação na tomada de decisões do setor. Outros 33%, consideram que sua participação é parcialmente importante e os últimos 17% consideram não ser importante participar de decisões no setor de trabalho.

Analisando-se esses resultados, é interessante realizar uma abordagem sobre os estudos de Terra (2001). Esse autor enfatiza que a vantagem competitiva das empresas na atualidade baseia-se no capital humano, ou ainda no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem. Este é difícil de ser imitado ou copiado. É ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas.

Essa abordagem foi realizada, devido à questão de que a capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem em melhorias de produtos, serviços, processos, depende, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), da participação das pessoas na tomada de decisões nas empresas.

Segundo Terra (2001), os trabalhadores vêm aumentando, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que

o trabalho passa a ter um papel central em suas vidas. De fato, verifica-se que os indivíduos que atuam em uma organização, ou seja, seus colaboradores, de forma crescente, realizam-se sendo criativos e aprendendo constantemente.

Nota-se através da visão desses autores, a importância da valorização do capital humano, enquanto detentor do conhecimento, para a potencialização dos processos produtivos nas empresas.

A seguir, questionou-se os pesquisados se a comunicação existente favorece a troca de idéias dentro do setor.

A tabela 7, traz os resultados obtidos.

Tabela 7 – Comunicação no favorecimento à troca de idéias

Variáveis	Sim	Não	Parcialmente
Quantitativos	0	3	9
Percentuais	0%	25%	75%

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

O gráfico a seguir apresenta os dados percentuais obtidos com esse questionamento.

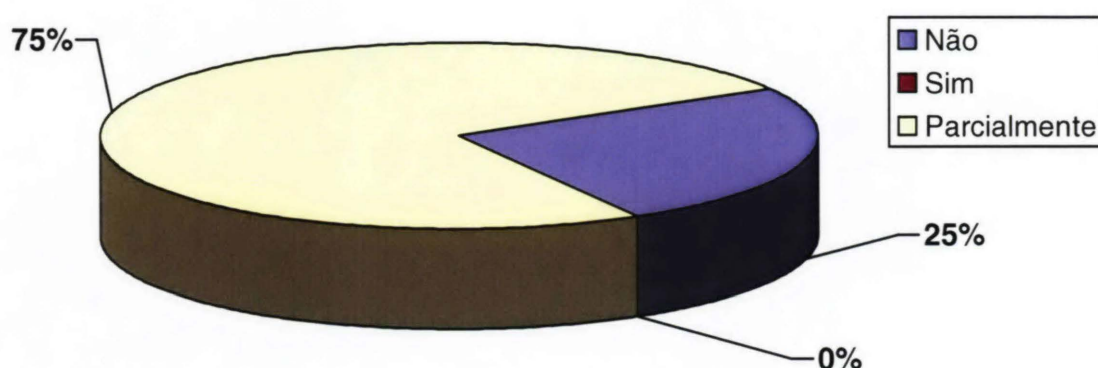


Gráfico 4 – Comunicação no favorecimento à troca de idéias

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

De acordo com o gráfico, 75% dos pesquisados afirmam que a comunicação existente no setor favorece parcialmente a troca de idéias. Os 25% restantes, afirmam que a comunicação existente não favorece tal ação.

Segundo Marín (1997), a comunicação organizacional permite estabelecer relações interpessoais funcionais que auxiliem a trabalhar juntos para que uma meta seja alcançada. Porém, ao mencionar-se "relações interpessoais", é preciso considerar que as dificuldades de comunicação entre funcionários, gerentes, a inter-relação entre os mesmos, de mesmos setores e de setores diferentes, é um fato cada vez mais comum nas organizações provavelmente porque eles se reconhecem como portadores de diferente status.

Algumas causas dessas dificuldades, segundo Baldissera (2000), podem ser: rancor e desavenças passadas, falta de confiança e de credibilidade no interlocutor ou na própria finalidade de determinada comunicação. Isso acarreta o desinteresse pela mesma, briga por poder, competitividade excessiva, sentimentos de inferioridade e/ou superioridade, elevados graus de timidez ou demagogia e, entre outras causas menos relevantes, insegurança quanto a se manter no emprego.

Com o oitavo questionamento apresentado, houve unanimidade dos pesquisados em enfatizar que a comunicação é muito importante para o trabalho.

Para Medeiros (1998), as relações de trabalho necessitam de linguagem compreensível para que se estabeleça o entendimento comum. A própria definição de comunicação envolve participação, transmissão, troca de conhecimento e experiências. Da eficácia dessa comunicação depende o resultado do desempenho em uma empresa.

De acordo com Argyris (1992), a comunicação, para o gerente em particular, deve ter como significado manter os subordinados informados, oferecendo feedbacks adequados, explicando decisões e políticas, sendo franco quanto aos próprios problemas. Significa sobretudo resistir à tentação de reter informações para usá-las como ferramenta ou recompensa. É importante comunicar-se com subordinados não apenas como um grupo, mas também como indivíduos.

Com o último questionamento, propiciou-se aos pesquisados a citar, de maneira aberta, em que aspectos esses poderiam contribuir para melhorar o trabalho em seu setor. Assim, este último questionamento pode servir como um auto-diagnóstico a ser observado para a utilização da gestão estratégica.

A seguir, transcreve-se as respostas dos pesquisados.

“A comunicação interpessoal e o respeito podem ser melhorados no setor.”

“Creio que na organização, tentar estar sempre a par do que está acontecendo no setor, não só no setor, mas acho que temos que saber um pouco do trabalho de todos os setores. Saber trabalhar em equipe.”

“Trocando idéias e informações, buscando novas maneiras de melhorias nos processos. Participando mais como equipe, desde que tenha abertura para expressão.”

“Realizando feedbacks dos programas e outras atividades implantadas, bem como de problemas que possam ter surgido, tudo isso com uma freqüência maior e com a participação de outras pessoas do setor.”

Novamente se observa a importância da comunicação, apontada pelo colaborador como um aspecto a ser melhorado no setor. O fator da comunicação já pode ser um possível ponto fraco levantado em um auto-diagnóstico realizado.

A comunicação, como visto anteriormente, pressupõe a troca de informações e de idéias as quais são necessárias para a melhoria do trabalho. Sua falta pode prejudicar o trabalho do setor ou da organização como um todo.

No caso do feedback ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno. (SOUZA e FERREIRA, 2002).

Segundo Minicucci (2001, p. 56): “Feedback é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário.”

A superação das barreiras à comunicação organizacional eficaz exige que os funcionários, individualmente, reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação e busquem solução para que as mesmas não voltem a ocorrer, contribuindo assim para atingir a eficácia da comunicação interna nas organizações.

Para Argyris (1992) existem grandes diferenças entre consumir, disseminar e gerar informações. Usar bem uma informação é basicamente uma questão de não usá-la mal, de ser discreto quanto às suas fontes, de usá-la não como uma arma,

mas apenas como um meio para solucionar problemas e melhorar a qualidade da vida no trabalho.

“Sendo o gerente do departamento, contribuí com vários trabalhos internos e externos. Porém, eu particularmente acredito que falta exatamente a implantação dos 10 Ms.”

Verifica-se com essa resposta, que para o gerente do setor, a implantação do modelo 10 Ms, seria uma boa alternativa de diagnosticar os pontos que apresentam carência no setor e na organização.

“Nada adianta dos gerentes buscarem novas alternativas estratégicas, se a alta direção não esteja direcionada e até mesmo, capacitada para apoiar tal aplicabilidade.”

“O modelo de gestão aplicado na Macrofértil, particularmente defino como um modelo ‘amadorístico’, ainda prevalece o processo da ‘Lei de Gerson’, ou seja, ‘vamos levar vantagem em tudo’.”

“Onde muitos mandam não há gestão satisfatória, por outro lado a empresa cresceu e os investidores regrediram, estão cansados e seus sucessores não estão acompanhando a evolução acadêmica.”

Nessas respostas observa-se o que foi estudado por Costa (2003), acerca do plano de capacitação da organização, que antecede a implementação de uma estratégia proposta. Nesse sentido, o plano de capacitação deve especificar os passos e os meios para que a organização se torne capacitada, dentro de determinado prazo.

Para esse mesmo autor, em uma perspectiva histórica, várias empresas foram capazes de reformular um ou mais elementos de seus propósitos para viabilizar boas estratégias, induzidas por ambientes e por capacitação favoráveis. Por exemplo, empresas foram capazes de redefinir sua abrangência para incorporar novos mercados mais promissores, enquanto outras ousaram ampliar ou complementar sua missão para cobrir novas formas de atuação. Outras ainda,

reformularam a sua própria visão, num processo chamado de “reinvenção da empresa”.

Assim, de acordo com a análise dos dados coletados através da pesquisa de campo, observou-se que a implantação da gestão estratégica na empresa requer um diagnóstico eficaz, para que o planejamento das ações possa apresentar um resultado satisfatório.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da presente pesquisa, houve a oportunidade de tramar um contato mais abrangente sobre os preceitos da gestão estratégica em uma organização.

Através da construção do embasamento teórico, aprofundou-se os conhecimentos sobre a teoria da gestão estratégica, e principalmente, sobre o diagnóstico necessário para a sua implantação.

A gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo.

Para a efetiva implementação da gestão estratégica é necessário todo um planejamento visando descobrir a situação atual da instituição, seus pontos fortes, seus pontos fracos e os pontos que necessitam ser melhorados. Para tanto é necessário a estruturação de um diagnóstico no intuito de delinear a situação dessa instituição.

Assim, a gestão estratégica não é a ferramenta mais importante dentro de uma organização. É sim, uma boa ferramenta, assim como o é um sistema de produção, de organização, de marketing e outros, responsáveis pelo sucesso global da organização.

Considerando que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter como objetivo a satisfação do usuário, estabelecendo metas por meio de um planejamento estratégico eficiente, que envolva a organização como um todo, utilizando os fatores-chave de sucesso com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

O diagnóstico estratégico requer algumas escolhas, e principalmente, o estabelecimento de prioridades de ação. Às vezes, as lacunas existentes são tantas e tão diversificadas que é difícil escolher por onde começar e que seqüência seguir para a transformação estratégica.

Com efeito, analisando-se o diagnóstico estratégico de acordo com os autores pesquisados, pôde-se observar que este é um processo eficaz que permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e estabelecer uma seqüência lógica nos processos de intervenção,

começando por aqueles que foram diagnosticados como sendo os mais importantes e mais graves para o crescimento e a sobrevivência da organização.

Conclui-se a presente pesquisa enfatizando-se que o modelo de diagnóstico como metodologia para o levantamento de problemas proposto por Costa (2003) mostrou-se bastante abrangente, pois o processo de análise busca levantar os principais problemas divididos em praticamente todas as áreas internas da organização, e a partir dessa divisão, estabelecer as prioridades dentro de cada área.

A apresentação desse modelo no setor selecionado para a pesquisa, obteve um resultado positivo, principalmente no que diz respeito à gerência do referido setor, devido à grande possibilidade em se diagnosticar problemas e conflitos organizacionais existentes.

A participação dos colaboradores na pesquisa foi de grande auxílio, pois todos responderam aos questionamentos, sem os quais não seria possível a conclusão da pesquisa.

Observou-se que sem mesmo utilizar o auto-diagnóstico no setor pesquisado, vários pontos fracos e a melhorar foram apontados pelos pesquisados. Assim, chega-se à conclusão de que o modelo de auto-diagnóstico realmente se caracteriza como uma ferramenta poderosa para a localização e solução de problemas nos setores e na organização como um todo.

Foi de grande valia a análise acerca do método de diagnóstico para a gestão estratégica, podendo configurar esse estudo como um marco inicial para possíveis pesquisas futuras mais aprofundadas sobre o tema.

VII. REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: o treinamento de Recursos Humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRONDANI, G. **Planejamento estratégico nas organizações**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br>> Acesso em: 18 abr. 2007.

CATELLI, A. et al. Sistema de gestão econômica - GECON: um instrumento para mensuração, otimização e avaliação de resultados e desempenhos. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, ano 1, n. 5, p. 5-17, 1998.

CAVALCANTI, M. (org.) **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

GAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLUCK, F. et al. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Negócios, 1981.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LEITE, N. **Conversando sobre gestão estratégica**. Disponível em <<http://www.guiadofranchising.com.br>>. Acesso em 12 abr. 2007.

MARÍN, A. L. **La comunicación en la empresa e en las organizaciones**. Barcelona: Bosch, 1997.

MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New York: Prentice Hall, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. (Tese de Doutorado), FEA-USP, São Paulo, 1986. 314p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, C. A. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica**. (Dissertação de Mestrado). FEA-USP, São Paulo, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

SOUZA, A. R.; FERREIRA, V. C. P. **Introdução à administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: teoria e princípios. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.