

# O Planejamento Estratégico e os Impactos de Suas Práticas: um Estudo na Empresa X .

**Martha Helena Ponte**  
**mr.maugusto@hotmail.com**  
FACI

**Rossicléa Ferreira do Nascimento**  
**rossinascimento@yahoo.com.br**  
FACI

**Mário da Silva Botelho**  
**botelhobel@aol.com**  
FACI

**Resumo:** O estudo trata das práticas de planejamento estratégico aplicado a uma empresa de grande porte no segmento de moinho de trigo. Independentemente do tamanho da empresa, existe a necessidade do estabelecimento de parâmetros e estratégias para que haja a continuidade da organização. Portanto faz-se necessário a elaboração, um roteiro para o direcionamento das ações, e, por conseguinte o alcance das metas. O planejamento é a ferramenta que norteará todos os passos da empresa para no futuro alcançar seus objetivos. A pesquisa tem como objetivo descrever os efeitos do planejamento estratégico nos setores da empresa objeto de estudo. A metodologia adotada tem caráter descritivo exploratório, com abordagem qualitativa quantitativa. Os resultados do estudo apontam uma eficiência nas práticas de planejamento estratégico, melhorando assim a eficiência das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, e por consequência a eficiência e eficácia nas atividades da empresa.

**Palavras Chave:** Planejamento - Estratégia - Direcionamento - -

## 1. INTRODUÇÃO

A complexidade dos ambientes onde estão inseridas um quantitativo expressivo de diversas modalidades de empresas, cada vez mais exige a elaboração de processos de planejamento que busquem de maneira aplicável a sua implementação, em decorrência de infundáveis variáveis de mercado que ditam a necessidade das organizações serem mais competitivas, sob pena de arcarem com as consequências impostas por um mercado competitivo. O planejamento por sua natureza, é o processo que define o caminho a ser tomado pela organização e como deve ser trilhado. Proporciona uma oportunidade de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado e, por conseguinte de estar sempre à frente na busca da excelência na comercialização de produtos e na prestação de serviços conforme seja o enquadramento da empresa. Nesse sentido o estudo tem a compreensão do planejamento estratégico e os impactos de suas práticas um estudo em uma empresa de grande porte com atuação na comercialização de trigo.

Em função do exposto desenvolveu-se o seguinte problema de pesquisa Qual o impacto setorial das praticas de planejamento estratégico executados na empresa X? Como objetivo geral descrever os efeitos do planejamento estratégico nos setores pertencentes a empresa objeto de estudo. E como objetivos específicos, avaliar o comportamento organizacional dos funcionários a partir das praticas de planejamento executadas, caracterizar o estilo de gestão oriunda do planejamento estratégico, determinar a efetividade do cumprimento das metas estabelecidas para o setor, explicar as limitações do planejamento a partir da visão dos diretores e chefes de departamentos.

A justificativa para a investigação é o fato de que a partir de estudos feitos por diversas entidades como IBGE entre outros, demonstram que o planejamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. De acordo com pesquisas feitas pelo IBGE a maioria das empresas que vão a falência tem como principal motivo a falta de planejamento estratégico, e até mesmo a ausência de qualquer tipo de planejamento. Nessa linha de raciocínio os estudos demonstram os efeitos que a prática do processo retromencionado pode causar nas organizações independentes do porte, os impactos podem ser determinantes para sua existência.

Os gestores precisam entender que o planejar é uma necessidade primordial de uma empresa, e que reflete inclusive na satisfação dos clientes internos e externos.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO

As organizações se definem em torno de objetivos. Para alcança-los suas atividades devem seguir um curso, rumo, um norte, aí se registra a necessidade e importância de planejar para sobreviver as turbulências constantes do mercado. Na sequência, Maximiano (2004) assegura que planejamento é a definição de objetivos, avaliação das alternativas para realizá-lo(s) e a escolha do curso específico de ação. O mesmo raciocínio é ratificado por Sobral e Peci (2010) quando estabelecem que, planejamento é um processo responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção dos planos e ações para o alcance dos objetivos. Portanto o planejamento é um processo com dupla atribuição, a primeira definir o propósito, intenções ou estados futuro desejados (objetivos), a segunda, como deve ser feito (planos, caminhos, ações). Estes por sua vez, estipulam como os objetivos devem ser alcançados, descrevem a alocação dos recursos e quais as atividades devem ser realizadas.

Ressalte-se que a análise do ambiente a quando do planejar é fundamental para os resultados, ou seja, é uma forma de identificar riscos que a empresa poderá apresentar que influenciariam no alcance de suas metas, e oportunidades que cercam a organização que podem ser perdidas por falta de planejamento ou visibilidade. O ambiente organizacional é composto por todos os processos interno e externos os quais influenciam direta ou indiretamente nos objetivos da empresa.

Por fim, é válido registrar que o processo retro apresenta as seguintes vantagens e benefícios: proporciona senso de direção, focaliza esforços, maximiza a eficiência, reduz impacto no ambiente, define parâmetros de controle, potencializa o autoconhecimento organizacional.

## 2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg (2004) assegura que, o planejamento estratégico passa por diversos estágios até chegar a um resultado final vejamos: definição de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia. Esses estágios são importantes para se compreender todas as etapas do planejamento estratégico, tudo o que acontece, para que no final do processo se chegue ao sucesso. O autor retro explica que:

O estágio de fixação de objetivos é o momento no qual é identificada a direção estratégica a ser seguida pela empresa, ou seja, para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Engloba a formulação de metas e estratégias que se pretende alcançar.

O estágio seguinte é a chamada auditoria externa, a qual avalia as condições da organização em relação aos concorrentes sem perder de vista a visão de futuro. Neste universo, tem destaque a construção de cenários, nos quais são formuladas conjecturas sobre os prováveis estados do ambiente futuro observando fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos.

Próximo estágio é análise interna da organização, cuja finalidade é evidenciar as deficiências e qualidades da empresa analisada. As empresas concorrentes diretas ou potenciais, bem como os seus produtos e serviços, são levados em consideração nos segmentos analisados.

No estágio de Avaliação Estratégica são usadas diversas técnicas como retorno sobre investimento, análise de risco, curva do valor, valor para o acionista etc ...para mensurar a eficácia do planejamento.

A operacionalização das estratégias é o estágio no qual ocorre o detalhamento dos planos. As estratégias são decompostas em subestratégias (Corporativas, de Negócios e Funcionais). Na estratégia corporativa são consideradas as posições nos diferentes negócios da empresa. Na estratégia de negócios conta o posicionamento dos produtos nos nichos de mercado. Nas estratégias funcionais são observadas a atuação das áreas de marketing, recursos humanos, finanças etc., em cada unidade de negócio. Nos níveis mais baixos estão os programas de ação que são detalhados nos cronogramas de execução. Os planos são hierarquizados, de acordo com os níveis e perspectivas no tempo, em planos de longo prazo (cinco anos) planos de médio prazo (dois ou três anos) e de curto prazo. Ocorre ainda uma hierarquia de objetivos, condicionando as metas dos escalões inferiores, e uma hierarquia de orçamentos, que restringem os gastos das unidades da empresa. Por conseguinte Sobral e Peci (2010) asseguram que os planos ainda podem se tipificados quanto a abrangência em estratégicos, táticos e operacionais; quanto a especificidade em gerais e específicos, quanto a permanência em temporários e permanentes.

## 2.3. ESTRATÉGIA

Para Barney (2007) estratégia é a obtenção de vantagem competitiva. É uma teoria baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros. Ou seja, quanto mais apuradas as suposições e hipóteses em refletir como a competição evolui, maior a probabilidade da obtenção de vantagens competitivas através da execução das estratégias. A estratégia é também um processo de busca deliberado por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da empresa sobre seus concorrentes (SOBRAL e PECI, 2010). Estratégia é ainda o fato de criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo diferentes conjunto/grupos de atividades (PORTER, 2004).

Necessariamente, a estratégia muda com o tempo para de adequar as condições ambientais, isto é a metamorfose constante do mercado. Ressalte-se que para as empresas permanecerem competitivas devem ser capazes de oferecer, de forma sustentável, mais valor a seus clientes, de outra forma, o desempenho superior está calcado na capacidade da empresa em oferecer valor ao cliente. Por fim, o conceito de estratégia está intrinsecamente relacionado com a competição, ou seja, empresas que operaram de formas idênticas no mesmo mercado provavelmente não podem coexistir, e a estratégia é o fator diferenciador, através de suas características específicas distinguem uma empresa das demais.

#### 2.4. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional (CO) “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010, p.07).” Casado (2002) evidencia o pensar retro, quando assevera que (CO) é o conjunto de conhecimentos sobre o indivíduo e sua interação com as demais pessoas, com o trabalho e, diversos aspectos da vida organizacional que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o desenvolvimento do potencial humano, e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Depreende-se, portanto que o comportamento organizacional centra suas atenções para o vínculo dos estudos sobre o que as pessoas fazem nas organizações e, como o comportamento do homem, afeta o desempenho organizacional para situações relacionadas ao vínculo entre pessoas e as organizações, enfatizando o comportamento relativo a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e gestão.

Por fim, a literatura registra um consenso quanto aos componentes básicos do (CO) são eles: motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de equipes, aprendizado, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

#### 2.5. ESTILOS GERENCIAIS

Diversas são as formas de se encaminhar soluções para as adversidades enfrentadas no cenário mercadológico. Assim como vários são os estilos de liderança, não existe um estilo perfeito. O que é possível afirmar é que as situações diferentes necessitam de pessoas especiais. Algumas vezes, podem-se ter condições para encaminhamento de soluções adequadas para um problema e não para outro.

Quanto a liderança, Robbins, Judge e Sobral (2010) definem como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas e objetivos. Corroborando com esse pensar França (2009) assegura que liderança é um processo social que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O líder, através de sua ação, obtém a cooperação entre os indivíduos, estabelece,

mantém e desenvolve uma direção aceita por todos e, promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos. (FIORELLI, 2004).

A liderança possui diversas classificações. Maximiano (2004) estabelece dois estilos: *autocrático ou democrático*, dependendo da característica do líder em centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. *Autocrático*: centraliza o poder, pode degenerar o tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. *Democrático*: divisão dos poderes de decisão entre gestor e colaborador.

Santanna (2011) tipifica os estilos de líderes na atualidade em: *Autoritário*: é dominador defini o que será executado pela equipe, não aceita sugestão. É pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um; *Indeciso*: não direciona a equipe e não assume responsabilidades; *Democrático*: preocupa-se com a participação da equipe, ouve as opiniões dos membros e determina conjuntamente os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios; *Liberal*: participa minimamente do processo, dá a equipe liberdade para definir diretrizes e objetivos; *Situacional*: lidera de acordo com a situação, sua postura varia conforme as diferentes situações do dia-a-dia. Ele se adequa as peculiaridades de cada situação; *Emergente*: surge e assume a direção na condução da equipe aos objetivos relacionados a uma situação específica, na qual determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

O estudo tem caráter descritivo, exploratório, bibliográfico alicerçado em Vergara (2010). Descritivo, uma vez que as informações a cerca do fenômeno estudado foram descritas sem interferência dos pesquisadores nos resultados. Exploratório haja vista, a parca informação a respeito de empresa familiar. Bibliográfico, uma vez que na construção do referencial teórico foram utilizados livros, artigos, teses, etc.

A pesquisa é ainda de Campo, e estudo de Caso, com fundamento em Gil (2007). Estudo de Caso, uma vez que houve estudo profundo e exaustivo da empresa objeto de estudo. E pesquisa de Campo, já que os dados fora obtidos “in lócus”.

Quanto à natureza, o estudo qualitativo e quantitativo, haja vista, as características citadas por Teixeira (2001). A pesquisa se valerá de opiniões através de questionários (respondido pelos colaboradores) e roteiro de entrevista(aplicada ao diretor regional) foram utilizados recursos estatísticos com auxílio do aplicativo Microsoft Excel para quantificar as opiniões dos respondentes.

#### 3.2. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é composto por 16(dezesseis) sujeitos respondentes, sendo 15 (quinze) colaboradores e 1 (um) gestor, sou seja, a pesquisa foi realizada com um gerente regional responsável pela empresa no estado, e uma amostra de 15(quinze) colaboradores da empresa . A amostra é classificada em probabilística, aleatória simples, uma vez que os colaboradores foram selecionados de forma aleatória (APPOLINÁRIO, 2012), perfaz 6,5% (seis virgula cinco por cento)do universo que consiste no total dos funcionários da empresa.

#### 3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA COLETAS DE DADOS

No processo de coleta de dados, foram utilizados questionários com perguntas estruturadas para os colaboradores da empresa, e uma entrevista com perguntas subjetivas/e ou abertas para o gerente geral da empresa no estado.

### 3.4. ANALISE DOS DADOS

Os dados foram tratados com auxílio do Excel simples e análise de conteúdo.

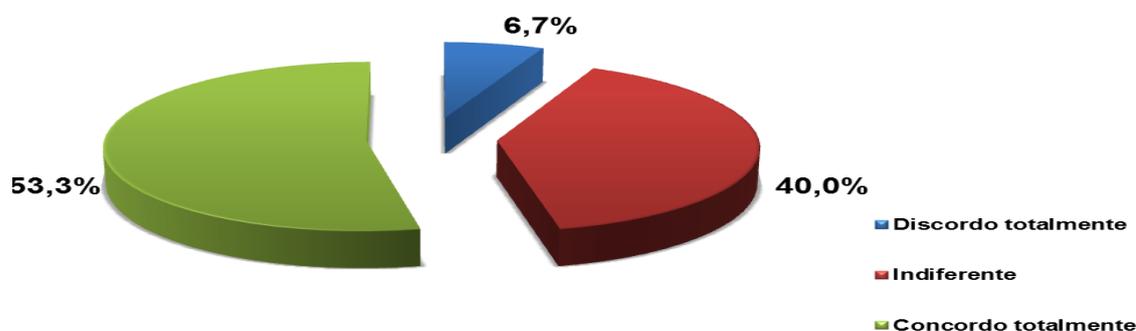
### 3.5. A EMPRESA

A empresa X iniciou suas atividades na área de alimentos em 1943, com a construção de um moinho de trigo na cidade de Roca Sales (RS), está situada atualmente, na Rod. Arthur Bernardes, 6753 Telegrafo, Belém/PA. Os resultados alcançados nos dez primeiros anos permitiram a expansão, para os estados do Maranhão, Pernambuco, Pará, Rio de Janeiro e São Paulo, a empresa possui uma complexa estrutura de comercialização, estrategicamente localizada nos estados que atua. No final dos anos 90 foi realizada uma cuidadosa reorganização administrativa e em 2008 a empresa volta a concentrar seu trabalho apenas no segmento de moagem de trigo, preparando sua estrutura para os novos tempos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES QUANTITATIVAS

Os gráficos foram elaborados com base nas respostas dos colaboradores, elaborado no Excel através de formulas específicas para gráficos, em forma de pizza que mostra todos os resultados em porcentagem da pesquisa.

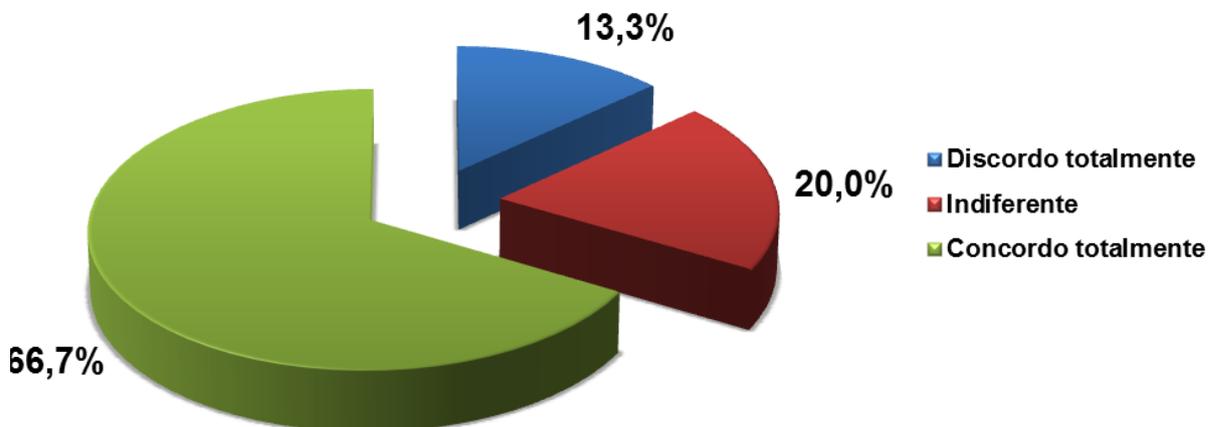
**Gráfico 1: As ações de planejamento desenvolvidas pelo seu superior hierárquico beneficiam o setor que você trabalha.**



Fonte: Autoria Própria.

De acordo com os levantamentos estatísticos as ações de planejamento surtem efeito na opinião dos colaboradores, perfazendo um total de 53,3% (cinquenta e três vírgula três por cento), mas não há unanimidade quanto a essa percepção de realização do planejamento, o que indica possíveis falhas no processo de comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional, o que é demonstrado por 40% (quarenta por cento) nas respostas de indiferença dos colaboradores fator que sinaliza a necessidade de algumas mudanças no método utilizado para um aproveitamento mais eficiente.

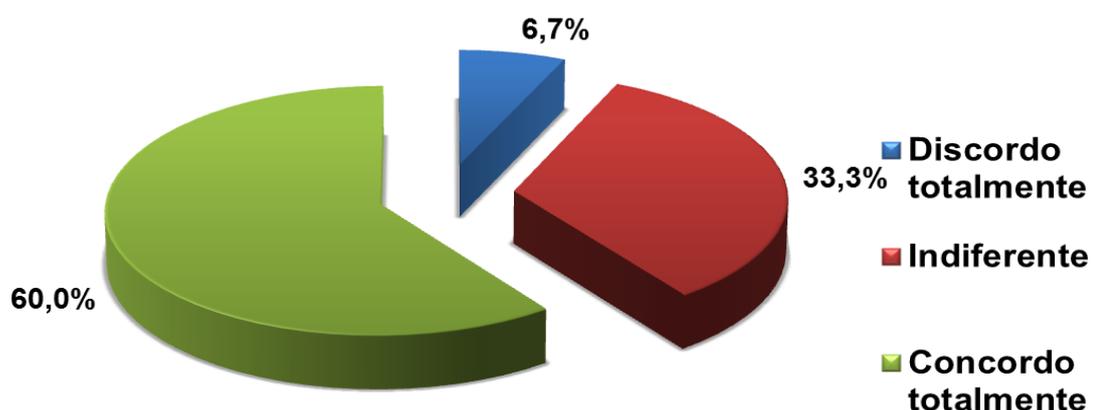
**Gráfico 2: O controle executado pelo seu superior hierárquico colabora para que o setor alcance os resultados planejados.**



Fonte: Autoria Própria

A pesquisa identificou que as práticas de controle estão surtindo efeito perfazendo um total de 66,7% (sessenta e seis, virgula sete por cento), praticamente por unanimidade quanto a realização do controle exercido pelo superior hierárquico. Apenas uma pequena proporção dos colaboradores discordam ou indiferem em relação a esse quesito da pesquisa, é válido que a empresa continue com a metodologia adotada, uma vez que responde positivamente. É claro que deve estar em constante evolução pois, sempre pode-se chegar a resultados melhores.

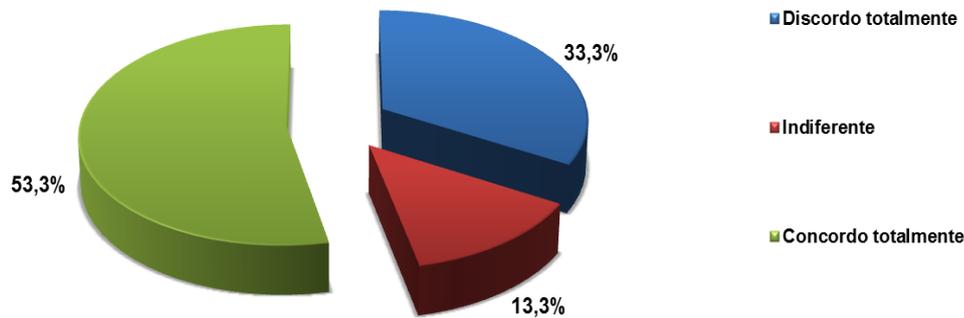
**Gráfico 3: O estilo de direção adotado pelo seu superior hierárquico permite o alcance das metas traçadas pela empresa.**



Fonte: Autoria Própria.

O estudo indentificou que o estilo de direção adotada esta surtindo efeito, pois a maioria dos colaboradores esta satisfeito com a eficiencia da direção,os resultados demonstram que 60% (sessenta por cento) dos colaboradores concordam que o estilo de gestão responde as necessidade do setor e por conseguinte da empres. Não há unanimidade, porém apenas uma pequena parte que consiste em 6,7% (seis virgula por cento) discorda da eficiencia da direção adotada.

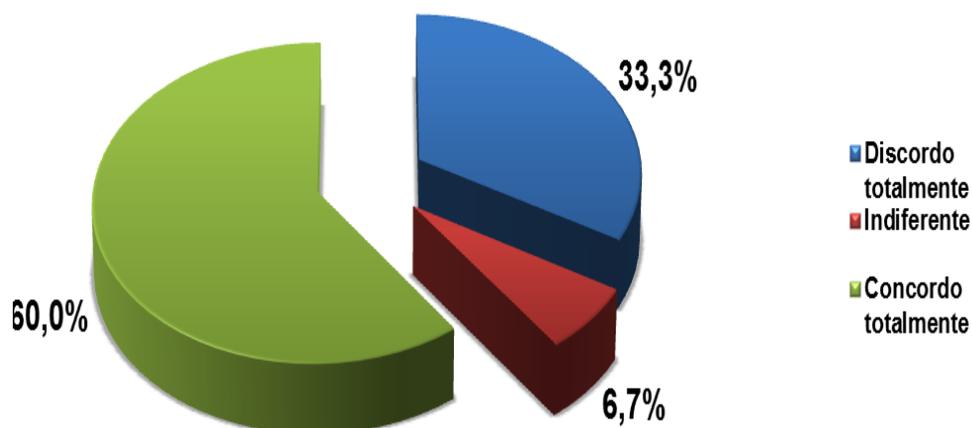
**Gráfico4: O ambiente de trabalho e o relacionamento com seus superiores são favorável para o bom cumprimento das metas**



Fonte: Autoria Própria

De acordo com os resultados há uma divisão de opiniões sobre o relacionamento com os superiores da empresa, apesar de pouco mais da metade afirmar que a relação e o ambiente de trabalho são satisfatórios. Não se pode deixar de considerar que uma parte significativa dos colaboradores não está satisfeita ou 33,3% (trinta e três por cento). E 13% (treze por cento) são indiferentes ao questionamento, fato que precisa ser observado e trabalhado para que em um horizonte temporal próximo seja sanado as falhas na comunicação entre colaboradores e os superiores da empresa, uma vez que o ambiente de trabalho influencia diretamente na motivação desses colaboradores, o que pode ser um fator negativo e ou desmotivador para os colaboradores.

**Gráfico 5: A organização do trabalho feita pelo seu supervisor é compatível com o numero de colaboradores da empresa**

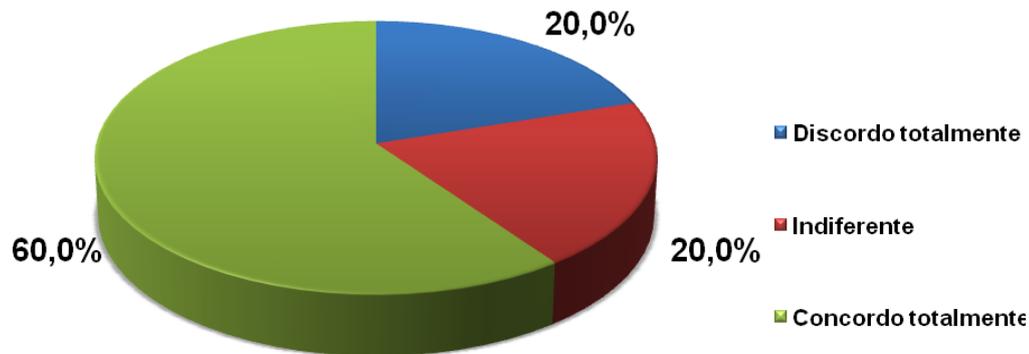


Fonte: Autoria Própria

Quanto a organização do trabalho, de acordo com os resultados apresentados 60% (sessenta por cento) dos colaboradores concordam, ou seja, estão satisfeitos. Entretanto há necessidade de atenção ao número de colaboradores discordantes veja 33,3% (trinta e três, virgula três por cento) é uma quantia significativa com essa percepção. Esse percentual precisa ser revertido uma vez que esses colaboradores estão insatisfeitos há necessidade de ser

revista a divisão do trabalho evitando-se um clima desfavorável a produtividade e relação dos indivíduos na estrutura organizacional.

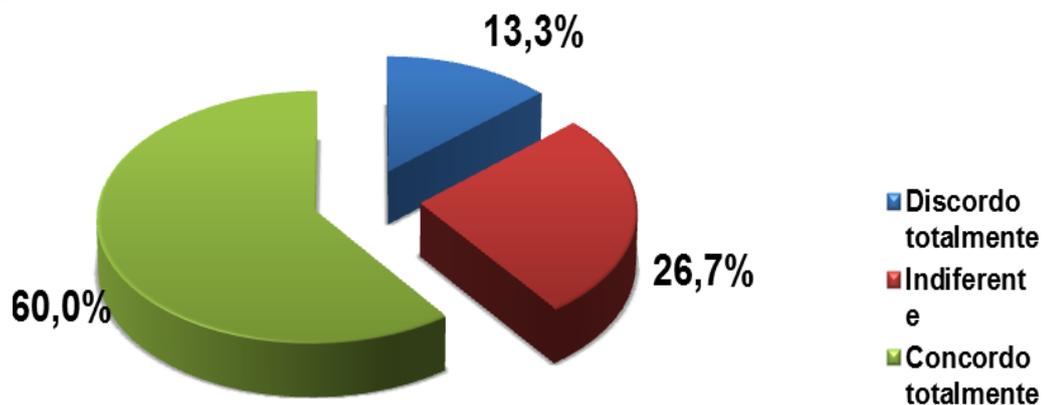
**Gráfico 6: O controle da execução das atividades laborais é executado pelo supervisor com frequência.**



Fonte: Autoria Própria

Apesar do resultado da opinião da maioria 60% (sessenta por cento) dos colaboradores concordar que o controle exercido por seus superiores é eficaz e feita regularmente, pode-se perceber que há uma porcentagem de 40% (quarenta por cento) dividida em discordar e indiferente diante desse controle, o que se pode denotar alguma falha nesse controle que pode ser revisto e passar a ser feita com maior frequência se for para sana as dificuldades sinalizadas..

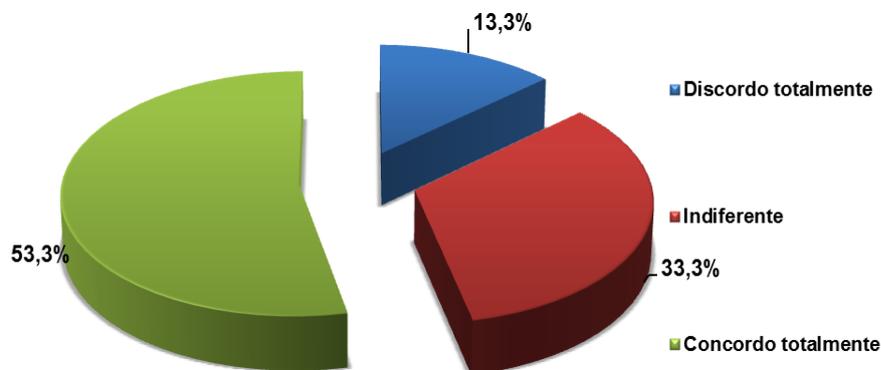
**Gráfico 7 : A organização das atividades feita pelo seu supervisor é eficiente para a execução das mesmas**



Fonte: Autoria Própria

Na opinião da maioria dos colaboradores 60% (sessenta por cento) concordam que a organização das atividades é feita com eficiência e que beneficia a execução das mesmas. Entretanto é válido atentar para o percentual de indiferença 26,7%,(vinte e seis virgula sete por cento) a percepção dos colaboradores é fator significativos e reflete nos resultados da organização.

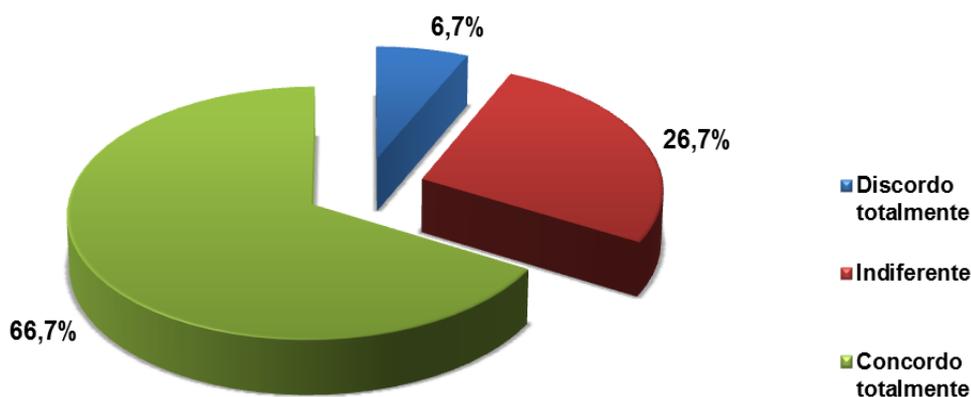
**Gráfico 8: A forma de direção adotada pelo seu superior é eficiente diante das exigências do mercado**



Fonte: Autoria Própria

De acordo com os resultados da pesquisa a opinião dos colaboradores que concordam prevalece com 53,3% (cinquenta e três vírgula três por cento) uma significativa quantidade, mas não há unanimidade, 46,6 (quarenta e seis, vírgula seis por cento) se posicionam indiferentes ou discordam que a direção adotada pelo seu superior diante das exigências do mercado. Do último total apontado é preciso atentar para 33,3% (trinta e três vírgula três por cento) de indiferente é uma parcela significativa que precisa se essa visão dos colaboradores.

**Gráfico 9: A execução das atividades segue conjuntamente com o planejamento da empresa e dos seus superiores.**



Fonte: Autoria Própria

De acordo com os resultados da pesquisa identificou-se que os colaboradores em sua maioria 66,7% (sessenta e seis vírgula sete por cento) concordam que a execução das atividades conjuntamente com o planejamento da empresa, não há unanimidade, porem a porcentagem que se posiciona indiferente e não concorda é de 33,4% (trinta e três vírgula quatro por cento), pode-se indicar possíveis falhas de comunicação entre os níveis tático e operacional.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES QUALITATIVAS

##### 1) Quais são as principais práticas de planejamento estratégico que a empresa aplica?

**Respondente:** *“Trabalhamos com alimento, a primeira estratégia de conquista é ser reconhecido como melhor produto do mercado, a empresa nos últimos 8 meses investiu em matéria prima que beneficiada dá um produto diferenciado, e sem crescer no preço final. Hoje a grande estratégia da empresa é sair no mercado com preço equalizado com os concorrentes, e um produto diferenciado. O marketing nosso por ser uma empresa que tem presença nacional, é centrado em São Paulo, então não tem um departamento de marketing aqui, e trabalhamos com produto de commodity com oscilação de preço constante mas que não demanda um trabalho de marketing muito grande é mais a questão da logística e corpo a corpo com o mercado.”*

**Análise:** O entrevistado deixa claro que as práticas de planejamento voltado para o reconhecimento do produto como o melhor do mercado. Para isso passou a investir na qualidade deste, fato comprovado nos questionários aplicado aos colaboradores da empresa que em sua maioria sem unanimidade concorda que as ações de planejamento estratégico surtem efeito no setor em que trabalham, havendo uma discordância que se pode entender que seja uma falta de comunicação entre os níveis estratégico, tático e operacional. De acordo com Campos (2004) o planejamento estratégico é composto por ações para se atingir em um futuro próximo, as quais visam trazer mudanças estruturais na empresa. Portanto a empresa esta aplicando o planejamento com vistas ao alcance dos objetivos da empresa, onde é definido um tempo para que se conclua cada processo dentro da organização.

##### 2) De acordo com o comportamento de seus colaboradores houve um estímulo no desempenho deles, ou não se deve as práticas de planejamento estratégico?

**Respondente:** *“Sim ! Em cima do planejamento. No mês de outubro ou novembro reunimos todo o comercial com os supervisores e vendedores. É montada a estratégia de área a área, , cada vendedor, cada supervisor, e ele vai planejar tudo o que vai vender no ano seguinte de janeiro a dezembro, e esse planejamento é negociado com a diretoria da empresa. Depois de aprovado é feita mensalmente a tendência, todo início do mês, que é um ajuste desse planejamento. Por exemplo, hoje já estamos no planejamento do ano passado e no mês atual eu faço um ajuste para mais ou para menos, ai mexo na contagem mix, altero o preço se precisar, depois que essa tendência é concluída, passamos o mês acompanhando e vendo onde estamos falhando, onde precisa ajustar, onde precisa de um reforço maior, onde precisa ter um acompanhamento maior, vai tocando dia-a-dia.”*

**Análise:** O discurso do respondente é claro afirmando que o planejamento feito pela empresa estimula o desempenho dos colaboradores, para que assim haja uma espécie de acordo, com um controle feito mês a mês, reavaliando cada área e aplicando uma espécie de reforço onde necessita eliminar as possíveis falhas, para averiguar a motivação de seus colaboradores, isto pode ser observado no questionário aplicado aos colaboradores os quais afirmam que o relacionamento com os superiores e o ambiente de trabalho é favorável para o alcance das metas. A opinião sobre este quesito não é unanime, deve-se considerar que uma porcentagem significativa da empresa discorda da eficácia desse relacionamento e do ambiente favorável, fator que leva a perceber possíveis falhas de comunicação entre superiores e colaboradores. Campos (2004), afirma que a motivação das pessoas, reside nos desafios para oferecer medidas criativas e boas ideias e avaliar as metas e medidas estabelecidas. A empresa quando estabelece metas e planos em conjunto com seus colaboradores melhora não só o

relacionamento como também avaliar novos métodos de se chegar ao cumprimento das metas, o que é de interesse não só da empresa como dos próprios colaboradores da empresa.

### 3) Qual a característica de gestão que a empresa utiliza?

**Respondente:** “ O processo adotado é o mapeamento da região que atuamos e nomeia-se os supervisores. É uma gestão hierárquica, e aí os supervisores formam a equipe deles e em contra partida ele mapeia a região que atua e divide com a equipe dele de venda, aí no começo vai controlando ponto a ponto. Há uma interação, e as opiniões são ouvidas e discutidas prevalecendo um consenso do que é melhor para a empresa.

**Análise:** O gestor afirma que é uma gestão hierárquica onde existe um gerente regional (entrevistado), superiores nomeados para cada região do estado, onde os supervisores dividem os pontos e formam uma equipe de vendedores. Estes supervisores controlam os vendedores. Este posicionamento é ratificado no questionário aplicado aos colaboradores, os quais afirmam que o modelo de gestão do superior hierárquico é eficiente quanto à organização das atividades, apesar de haver discordância de opiniões, o que se pode entender como falha de comunicação entre superiores e colaboradores. Quanto ao controle exercido pelo superior concordam que é eficiente tanto quanto a frequência, quanto a rigidez das cobranças, mesmo não havendo unanimidade, pode-se considerar que é eficiente e eficaz. Quanto à direção em relação às exigências do mercado os colaboradores concordam na eficácia da gestão do superior, apesar de alguns colaboradores se posicionarem como indiferente em relação a este quesito. Depreende-se, possíveis falhas na gestão da empresa. Mintzberg ( 2004 ) afirma que dentre as formas de planejamento estratégico há o “jogo de números”, a gestão aplicada identifica-se a esse formato, por ser um método de planejamento mais fácil voltado para o desempenho, é voltado para a criação de objetivos da estratégia, e fazer os planos para o futuro da organização.

### 4) Quais são as limitações que a empresa encontra na aplicação dos métodos de planejamento estratégico?

**Respondente:** Não há limitação para colocar em prática, em termos de dificuldade encontrada está em relação ao mercado, a concorrência mesmo, questão de preço, algum concorrente que vem com ganho de tributação, fica mais competitivo, com preço mais baixo, mas para colocar em prática o planejamento não.

**Análise:** O entrevistado afirma não ter limitações quanto ao método de planejamento estratégico da empresa, apesar dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores demonstrar uma limitação em relação a exigência do supervisor quanto as metas, onde os colaboradores se encontram indecisos, pois, a mesma proporção discorda, concorda e indiferente em relação a este quesito da empresa. Mintzberg (2004) afirma que muitos defensores do planejamento negam quaisquer evidências de falhas do planejamento estratégico, porém existem sim falhas em quaisquer empresas, alguns críticos afirmam inclusive que o processo retro é um mecanismo que deve ser informal dentro da empresa.

### 5) No cumprimento das metas no que exatamente o planejamento influencia?

**Respondente:** A construção detalhada do planejamento, até porque elaboramos o planejamento no início do mês, e mensurado semana a semana, porque se for identificado alguma dificuldade em alguma área, um problema novo ou alguma coisa específica que mude o planejamento, fortificamos aquela área através de ação de vendas, através de uma compensação de preço, ou através de uma logística melhor, para poder alcançar os

resultados, é lógico que não se consegue fazer 100% (cem por cento) do planejamento, mas tem algumas áreas, alguns colaboradores que se sobressaem terminam fazendo um pouco mais do que ele planejou, e acaba compensando aquele que fez um pouco menos em outra área.

**Análise:** O discurso do respondente evidencia que os detalhes do planejamento são fatores primordiais para o acompanhamento, bem como na identificação e solução das dificuldades encontradas. Assim, diante dessa fala as respostas do questionário confirmam essa afirmação, pois a maioria dos colaboradores concorda que o planejamento influencia no cumprimento das metas, porém não há unanimidade, fator este que se pode entender uma falha de comunicação entre superiores e colaborador. De acordo Certo (2010) o ambiente interno da empresa é um ponto crucial para seu sucesso, porém existem papéis organizacionais para garantir o êxito desse sucesso, um ambiente interno favorável, motiva os colaboradores a cumprirem as metas estabelecidas, e aceitarem melhor as medidas estabelecidas.

**6) Pode-se dizer que o planejamento estratégico na empresa é um ponto crucial para o sucesso da empresa?**

**Respondente** *Sim, sem planejamento não há evolução, tanto é que registramos historicamente o acompanhamento de todos os exercícios e os planejamentos que fizeram parte. Temos todo um mapeamento dos 10(dez) últimos anos, como atuamos, qual foi o produto que mais vendeu, através de que cliente colocou determinado produto no mercado, vamos mapeando e mudando de estratégia de acordo com os acontecimentos e exigência de cada momento do mercado.*

**Análise:** O discurso do entrevistado afirma que o planejamento estratégico é crucial para o sucesso da empresa. Pode-se constatar através do questionário aplicado aos funcionários que concordam que o planejamento é um ponto crucial para o desenvolvimento da empresa, e para cumprir as metas de cada setor. Certo (2010) afirma que o ambiente externo da empresa influencia em todos os setores da empresa, e as organizações não possuem controle algum sobre esses fatores que pode ser ameaças ou oportunidades, portanto, uma empresa que tem um planejamento aplicado com eficiência, sofrerá menos impacto diante de uma ameaça, e poderá aproveitar melhor uma oportunidade que o mercado ofereça.

**7) Existe um modelo de método usado específico para cada setor da empresa?**

**Respondente:** Sim existe. Cada setor tem o seu planejamento e é desenvolvido segundo as suas especificidades e necessidades. Assim dessa forma são atendidas as aspirações dos diversos setores da empresa.

**Análise:** O planejamento é traçado de acordo com cada setor da empresa, ainda assim afirma que existem falhas, mas que a empresa esta sempre buscando melhorar. Diante dos resultados do questionário, os colaboradores afirmam que o planejamento esta sendo eficaz em cada setor da empresa. Não há unanimidade, assim como não perfeição. Minstzberg (2004) assegura que, existem modelos de planejamento estratégico que consiste no padrão da “escola de design” onde são elaboradas suas estratégias setor a setor, e periodicamente são realizadas a revisão de metas e medidas. Esse modelo se aplica ao caso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados o estudo demonstrou tanto em embasamento teórico quanto em fatos comprovados através do levantamento de dados que o problema de pesquisa é respondido quando se constata que o planejamento estratégico esta sendo aplicado com eficiência e eficácia na empresa e que, as praticas de planejamento estão sendo executados em

todos os setores da empresa, beneficiando a empresa no alcance das metas. Demonstrou a importância do planejamento estratégico na empresa e em todos os setores.

A pesquisa atendeu ao objetivo geral no tange aos resultados quando descreve que os setores respondem positivamente ao alcance das metas, ao realinhamento do planejamento quando faz necessário, ao acompanhamento das ações, ao engajamento dos colaboradores para a consecução dos resultados.

Os objetivos específicos são atendidos quando a gestão afirma que a prática do processo de planejamento influencia o comportamento dos colaboradores, uma vez que as reuniões para definições de ações, metas correções, realinhamento do planejamento, aproxima os indivíduos, desperta seus interesses em finalizar positivamente as metas. O estilo de gestão é caracterizado como democrático, haja vista, a participação dos colaboradores preocupa-se com a participação da equipe, ouve as opiniões dos membros e determina conjuntamente os objetivos desejados e as tarefas a serem realizadas. A efetividade do cumprimento das metas definidas para o setor é constatado quando o gestor afirma que é feito acompanhamento para controlar a evolução ou possíveis “gargalos”, quando necessário são alterados curso, são feitas tendências, tudo em prol da efetividade das metas. Por fim, as limitações do planejamento, não foram apontadas. A dificuldade e o “jogo” desleal da própria concorrência de mercado.

Não há limitação para colocar em pratica, em termos de dificuldade encontrada está em relação ao mercado, a concorrência mesmo, questão de preço, algum concorrente que vem com ganho de tributação, fica mais competitivo, com preço mais baixo, mas para colocar em pratica o planejamento não.

O levantamento realizado foi baseado em dados qualitativos e quantitativos, possibilitando a construção de gráficos para analisar as opiniões dos colaboradores, em relação à aplicação do planejamento estratégico e os impactos que pode trazer aos setores da empresa, as questões do roteiro de entrevista tiveram como base as características de gestão, o modelo de praticas de planejamento estratégico por cada setor, as limitações do método, o comportamento dos colaboradores, o cumprimento das metas e o planejamento como ponto crucial na empresa. O questionário aborda questões sobre ações de planejamento, organização do trabalho, controle, ambiente de trabalho, cumprimento das metas, exigência do superior hierárquico, forma de gestão e ações de marketing.

A pesquisa demonstrou como o planejamento estratégico influencia nas atividades da empresa em todos os departamentos e setores, diminuindo as possíveis falhas nas regiões em que a empresa trabalha, possibilitando um controle efetivo em relação ao trabalho dos seus colaboradores, mantém a empresa preparada para qualquer imprevisto, ou a qualquer mudança do mercado.

Averigua-se que apesar de todos os benefícios que o planejamento proporciona necessita-se de algumas melhorias quanto à comunicação fato que iria colaborar significativo nos resultados da empresa. De um modo geral a empresa é eficiente em suas praticas de planejamento estratégico, em todos os setores.

## 6. REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio.** Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa. 2ªEdição, São Paulo, 2012
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S.** Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi.** Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8ªed. NOVA LIMA: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CASADO, T. O** indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

**CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.** Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

**FIGLIOLI, José Osmir.** Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 4ª Edição. São Paulo, 2004.

**FRANÇA, Ana Cristina Limonge.** Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

**GIL, Antônio Carlos.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 2007.

**MAXIMILIANO Antônio C. Amaru:** Introdução à Administração, 6ª edição, Atlas, São Paulo, 2004.

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

**PORTER, Michael E.** Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

**SANTANNA, Vangevaldo B.** Portal da administração. 2011. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br / recursos-humanos /Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm](http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Estilos-De-Lideranca-Os-Tipos-De-Lideres-Da-Atualidade.htm). Acesso em 25 de fev. 2013.

**SOBRAL, Felipe; PECI Alketa ; Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro** , São Paulo, Pearson, 2010.

**TEIXEIRA, Elizabeth.** As Três Metodologias: Acadêmica, da ciência e da pesquisa. 5ª edição. Belém: UNAMA, 2001.