

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
COORDENADORIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA CRISTINA NUNES SAULNIER DE PIERRELEVÉE

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA UM DEPARTAMENTO DE
ENERGIA DE UMA EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO**

SÃO LUÍS

2013

FERNANDA CRISTINA NUNES SAULNIER DE PIERRELEVÉE

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA UM DEPARTAMENTO DE
ENERGIA DE UMA EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do título de bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof.Msc. Sérgio Sampaio Cutrim

SÃO LUÍS

2013

Pierrelevée, Fernanda Cristina Nunes Saulnier de.

Proposta de planejamento tático para um departamento de energia de uma empresa do setor portuário/ Fernanda Cristina Nunes Saulnier de Pierrelevée – São Luís, 2013.

86 f.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Planejamento tático. 2. Gerência de energia. 3. Estratégia de ação I.
Título.

CDU 005.591.6:621.311

FERNANDA CRISTINA NUNES SAULNIER DE PIERRELEVÉE

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO TÁTICO PARA UM DEPARTAMENTO DE
ENERGIA DE UMA EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal do
Maranhão para obtenção do título de bacharel em
Administração de Empresas.

Aprovado em 31 de julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof.Msc. Sérgio Sampaio Cutrim
(Orientador)

Prof.Msc. Rômulo Martins França

Prof.Msc. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

Aos meus pais, pelo apoio e incentivo dados
a mim durante todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Tereza e Afonso, que me ensinaram os valores necessários para que eu pudesse chegar até aqui, e que me deram todo o amor e apoio necessários. Á minha irmã, Gabriella, que me incentivou na escolha do curso.

Ao meu namorado, Guilherme, pelo seu amor, paciência e pelo seu incentivo nos momentos de desânimo.

Aos colaboradores da Empresa Alfa, em especial ao gerente da área e à supervisora da Supervisão de Manutenção Elétrica, que acreditaram no projeto e que me ajudaram em todos os momentos necessários, me ensinando e aprendendo durante a pesquisa.

Ao professor Sérgio Cutrim, que me orientou durante a concretização desta pesquisa.

Aos amigos e colaboradores da Universidade Federal do Maranhão, com os quais passei quatro anos da minha vida, dividindo experiências, preocupações e conquistas.

“Todos podem ver as táticas de minhas conquistas, mas ninguém consegue discernir a estratégia que gerou as vitórias.”

Sun Tzu

RESUMO

Este trabalho visa à elaboração de um planejamento tático para uma gerência de energia de uma empresa do setor portuário, chamada neste trabalho de conclusão de curso de Empresa Alfa, com o objetivo de elaborar estratégias de ação que permitam o alcance de metas de forma eficaz dentro do período compreendido por um ano. Cabe destacar que o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso e, para tanto, foi utilizada a metodologia da pesquisa-ação, a qual permitiu a participação e intervenção do pesquisador no campo da pesquisa. Também se ressalta que foram realizados *brainstormings*, entrevistas, pesquisas documentais e bibliográficas que contribuíram para a construção da análise SWOT apresentada nesta pesquisa. Os resultados obtidos com este trabalho foram significativos, porém, devido às limitações encontradas e ao curto espaço de tempo que não permitiram uma avaliação melhor dos resultados da implementação do planejamento tático na área, espera-se que este trabalho tenha sido o passo inicial para futuras atualizações do documento.

Palavras-chave: Planejamento Tático. Gerência de Energia. Estratégias de Ação.

ABSTRACT

This work aims at developing a tactical planning for an energy management of a company in the port sector, called in this completion course of work for Alfa Company, with the goal of developing actions of strategies that enable to achievement of targets effectively within period for one year. Note that this study is characterized as a case study and, therefore, it was used the methodology of action research, which allowed the participation and intervention of researcher in the research field. It also noteworthy that were conducted brainstormings, interviews, documentaries researches and bibliographical that contributed to the construction of swot analysis presented in this research. The results obtained with this work were significant, however, because of the limitations encountered and the short time that didn't allow a better evaluation of the results of the implementation of tactical planning in the area, it is expected that this work has been the first step for future document updates.

Keywords: Tactical planning. Energy Management. Action Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da "Roda da Estratégia Competitiva"	27
Figura 2 – Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada	28
Figura 3 – Fases do planejamento estratégico	31
Figura 4 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico	40
Figura 5 – Desenvolvimento de planejamentos táticos	42
Figura 6 – Construção de cenários estratégicos	55
Figura 7 – Estrutura da Empresa Alfa	63
Figura 8 – Etapas para a elaboração do Planejamento Tático	66
Figura 9 – Processo de <i>brainstorming</i> na Empresa Alfa	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas.....	21
Tabela 2 – Testes de Consistência	29
Tabela 3 – Processo para a formulação da estratégia competitiva.....	30
Tabela 4 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	43
Tabela 5 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional	44
Tabela 6 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos	49
Tabela 7 – Classificação das ameaças e oportunidades	51
Tabela 8 – Indicadores potenciais de ameaças e oportunidades e ameaças	52
Tabela 9 – Comparativo entre o modelo de planejamento de Oliveira (2007) e o modelo elaborado na Empresa Alfa	67
Tabela 10 – SWOT do Orçamento	71
Tabela 11 – Objetivo geral do Planejamento Tático	72
Tabela 12 – Análise de QLP	76
Tabela 13 – Exemplo de matriz 5W2H	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativas	13
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.2.3	Estrutura do Trabalho	14
2	PLANEJAMENTO	15
2.1	Histórico do Planejamento	15
2.2	Conceito de Planejamento	18
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
3.1	Estratégia	23
3.1.1	Níveis de Estratégia	25
3.1.2	Tipos de Estratégias	25
3.1.3	Formulação de Estratégias	26
3.2	Etapas do Planejamento Estratégico	30
3.3	Planejamento Tático	41
3.4	Planejamento Operacional	44
4	FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO	46
4.1	Brainstorming	46
4.2	Análise SWOT	47
4.2.1	Análise Interna	47
4.2.2	Análise Externa	50
4.3	Análise de Cenários	53
4.4	5W2H	57
5	METODOLOGIA	59
6	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	62
6.1	Gerência de Energia	62
6.2	Panorama Atual do Planejamento	63
6.3	Proposta de Planejamento	64
6.4	Discussão e Resultados	79
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	85

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o mercado global e a competitividade acirrada da atualidade exigem que as organizações busquem ferramentas para lidar com os desafios do ambiente de forma favorável ao seu desempenho, buscando sempre formas de barrar a ação da concorrência.

Desta forma, uma ferramenta valiosa e bastante disseminada nas empresas da atualidade é o planejamento estratégico, que se configura como um importante meio de se estabelecer uma direção a ser seguida pela empresa, por meio da interação otimizada com os fatores externos do ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2007).

Ao planejamento estratégico cabe a análise dos fatores externos – não controláveis pela organização, assim como dos fatores internos – controláveis, que são conhecidos pela cúpula administrativa. Por meio desta análise, podem-se estabelecer estratégias de ação para que a organização possa não apenas sobreviver, mas se desenvolver e crescer no ambiente em que esta inserida.

Como desdobramentos do planejamento estratégico, estão o planejamento tático e o operacional, que possuem uma abrangência menor que o primeiro, o qual voltasse para o nível estratégico da organização.

O planejamento tático, como o nome sugere, é voltado para o nível tático da organização, que são os departamentos da empresa. Conforme Oliveira (2007) explica, o planejamento tático trabalha com decomposições do planejamento estratégico (objetivos, políticas, estratégias) e tem por objetivo otimizar uma determinada área e não a empresa em sua totalidade, através da utilização e disposição eficiente dos recursos organizacionais.

Já o planejamento operacional é um desmembramento do planejamento tático ao nível operacional, voltado para a execução das atividades. Possui um curto espaço de tempo para sua realização e geralmente é formalizado através dos planos de ação.

Este trabalho de conclusão de curso se ocupará da elaboração de um planejamento tático para uma gerência de energia de uma empresa do setor portuário, de forma a traçar meios de garantir o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico desta organização.

1.1 Justificativas

As dificuldades encontradas pelas organizações de grande porte e complexas para gerenciar todos os seus setores, assim como as dificuldades encontradas por estes setores para atuar na mesma direção da empresa como um todo, levam à adoção de planejamentos táticos nas áreas para a realização das atividades voltadas para o mesmo propósito: alcançar os objetivos organizacionais.

Na Empresa Alfa, as áreas administrativas não possuem planejamentos táticos, o que leva a uma maior dificuldade em gerenciar os recursos para o alcance das metas gerenciais. As informações encontram-se soltas, o que torna o processo gerencial mais complexo.

Diante da ausência de um documento formalizado e padronizado que unificasse a atuação do setor para o foco conjunto na mesma direção, tornou-se necessário a criação de um documento que direcionasse as ações da área para o alcance das metas, assim como a criação de estratégias de ação a fim de garantir a disponibilidade dos sistemas de energia e automação da companhia.

Com o planejamento tático, espera-se obter estratégias que permitam o alcance das metas gerenciais e dos objetivos propostos no plano diretor da companhia, a fim de que haja um direcionamento para os resultados organizacionais, ao utilizar e dispor os recursos de forma mais eficiente.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento tático para a gerência de energia da Empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o planejamento estratégico da Empresa Alfa no que trata da relação com a gerência de energia;

- Aplicar os conceitos de planejamento tático, utilizando as ferramentas de *brainstorming*, de análise SWOT, de análise de cenários e de matriz 5W2H;
- Apresentar o planejamento tático para a gerência de energia da Empresa Alfa.

1.2.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro capítulo é feita a apresentação do trabalho, a justificativa para a realização do mesmo, assim como são definidos os objetivos gerais e específicos e apresenta-se a sua estrutura.

No segundo capítulo introduz-se o tema planejamento, a partir do histórico e da definição deste.

O terceiro capítulo volta-se para o estudo dos planejamentos estratégico, tático e operacional e como eles se relacionam. Neste capítulo também se estuda a estratégia, os tipos, níveis e como elas são formuladas.

No quarto capítulo, mostram-se as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do planejamento estratégico, como por exemplo, o *brainstorming*, a análise SWOT, a matriz 5W2H e a análise de cenários.

No quinto capítulo, estrutura-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, estabelecida como pesquisa-ação.

No sexto capítulo, apresenta-se a pesquisa realizada na Empresa Alfa, apresenta-se o panorama atual do planejamento na empresa, a proposta de planejamento efetuado e os resultados e discussões do processo.

Por fim, no sétimo capítulo, são apresentadas as considerações finais e os planos futuros proporcionados pelo trabalho.

2 PLANEJAMENTO

2.1 Histórico do Planejamento

O processo de planejamento, devido à relevante importância que exerce no meio empresarial, não é um conceito novo e, este tópico trata do surgimento e evolução do planejamento no decorrer do tempo.

A agricultura se fez presente durante toda a evolução humana, e desde os primórdios, os chamados “donos das terras” eram quem detinham os meios de produção, sendo assim, os donos da riqueza.

No início do século XIX, Lopes (1984) explica que a terra foi perdendo importância devido à descoberta e utilização de imensas áreas virgens nas Américas e Austrália, atreladas à necessidade de implantar famílias ao Novo Mundo para o início do novo ciclo agrícola, o qual se caracterizou pela importância dada ao capital e não mais à terra.

Concomitantemente, os novos conhecimentos técnicos de engenharia e metalurgia, que deram origem às grandes invenções mecânicas, como por exemplo, a invenção do motor *Watt*, diz Lopes (1984), forçaram uma demanda intensa de capital. Ansoff (1990) diz que o crescimento das indústrias americanas se deu pela

[...] construção de uma rede de canais e, em seguida, de um sistema ferroviário de um extremo ao outro do país. Um fluxo de invenções básicas – a máquina a vapor, a máquina de beneficiar algodão, o processo de produção de aço de Bessemer, a vulcanização da borracha – proporcionou a base tecnológica para uma rápida largada industrial [...]. (ANSOFF, 1990, p.31)

Após o ciclo agrícola ao ciclo do capital, Lopes (1984) aponta um terceiro fator: a tecnoestrutura, que segundo ele “é o conjunto harmônico de pessoas portadoras de experiência, conhecimentos e talentos técnicos diversos”. (Lopes, 1984, p. 6). Assim, com a complexidade da tecnoestrutura, surge o processo de planejamento formal, fundamental para esse novo contexto que as empresas começariam a enfrentar.

Ansoff (1990, p.31) destaca que o período abrangido pelo final do século XIX e início do século XX, o período da Revolução Industrial, “foi um período de extraordinária turbulência estratégica”.

Após, no início do século XX, Lopes (1984) mostra que Henry Fayol, já desenvolvia e utilizava os conceitos de planejamento para o alcance dos resultados desejados. Neste contexto, o planejamento de longo prazo era realizado sem um espaço de tempo previamente definido, e o controle ficava por conta dos planos de ação de curto prazo, voltados para o orçamento, geralmente relativos ao exercício anual da companhia.

Também nesse período, definido por Ansoff (1990) como a Era da Produção em Massa, a preocupação com a estratégia volta-se apenas para o baixo custo e grande produção, ignorando as necessidades individuais de cada cliente.

Na Era Industrial, após os anos 30, houve um deslocamento da posição organizacional, que Ansoff (1990, p.33) afirma ter passado de “uma perspectiva introvertida e voltada para dentro de si mesma para uma perspectiva extrovertida e aberta.” Aqui, verifica-se uma mudança de estratégia, do ponto de vista interno e minimalista, voltado para a empresa, para uma perspectiva externa, voltada para a concorrência.

No período Pós-Industrial, em meados dos anos 50, o referido autor descreve novamente uma mudança do ponto de vista estratégico, em que o avanço da tecnologia, o desenvolvimento do setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), o aumento da capacidade financeira da população, que desloca a necessidade de quantidade por necessidade de qualidade, responsabilidade social, enfim, são inúmeros os fatores que modificaram definitivamente o ambiente empresarial. Para que as organizações obtivessem sucesso nesse mercado, elas deveriam atender às exigências da sociedade.

A partir deste ponto, o mundo veio observando o crescimento acelerado das organizações, estas por sua vez, precisavam aprofundar suas técnicas de planejamento para lidar com o mercado emergente, como aponta este trecho de Lopes (1984):

[...] já antes do final do primeiro quarto do século, o mercado, como um todo, e nele os grandes complexos industriais iam tomando impulso crescente, forçando o aperfeiçoamento das técnicas de planejamento, sendo de se notar uma alteração preponderante. (LOPES, 1984, p. 8).

Nesse novo contexto, o planejamento utilizado não mais atendia às necessidades dos complexos industriais, pois um erro no processo, aponta o autor,

poderia levar uma empresa até a falência. Daí surgiram os planejamentos de curto, médio e longo prazos para delimitar tempos de ação e guiar os negócios das organizações de forma mais eficaz.

Lopes (1984) elenca cinco fatores decorrentes da Segunda Guerra Mundial, que proporcionaram considerável importância ao planejamento nas organizações:

1. Novas e poderosas armas auxiliares no processo decisório – novas técnicas e metodologias, como por exemplo, teoria das probabilidades, análise de custo-benefício, simulações por computador, sistemas heurísticos de solução, análise de sistemas, dentre outros.
2. Longo surto industrial – aumento considerável das economias da época, especialmente dos Estados Unidos da América. A partir dos planos de reconstrução pós-guerra, houve crescimento das empresas existentes e surgimento de gigantescas empresas neste novo cenário.
3. Rigidez da empresa moderna – a empresa moderna não possuía flexibilidade para mudanças, o que era estabelecido no projeto inicial deveria permanecer até o final e, caso não obtivesse êxito, a empresa amargaria prejuízos consideráveis.
4. Gradativo abandono da política de obediências às leis de mercado – o autor diz que as necessidades do consumidor deveriam ser antecipadas por meses e até por anos, e assim, as empresas deveriam diminuir a intensidade de obediência às leis do mercado, utilizando o planejamento.
5. Progressivo afastamento dos altos administradores da rotina diária e maior dedicação ao processo de planejamento – os altos executivos deveriam destinar maior parte do seu tempo ao planejamento, pois estes devem estabelecer os rumos a serem seguidos pela companhia, definir seu posicionamento no mercado, enfim, estabelecer um guia de ação aos níveis inferiores.

Com base no exposto, pode-se inferir que o processo de planejamento conhecido na atualidade foi um processo lento e gradual, que perpassou por diversos momentos no decorrer da história até alcançar a forma conhecida nos dias atuais. Deste modo, afirma-se que o planejamento ainda não está na sua forma final, ele se constitui como um processo contínuo e mutável, pois conforme o cenário muda, as exigências empresariais também sofrem mutações, o que exige uma

revisão dos conceitos, busca de alternativas mais eficazes que atendam à nova demanda.

2.2 Conceito de Planejamento

O planejamento, como já mencionado, é um processo decorrente do crescimento das empresas industriais e, segundo Lopes (1984, p.3) consiste “em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos”.

O planejamento é um processo contínuo, permanente e dinâmico. As empresas que o adotam mantêm o sistema vivo, dia após dia, ano após ano, pois, [...], o planejamento sofre realimentação perene por ser enorme a interdependência (e interação) das partes que o compõem. (LOPES, 1984, p.4)

Com a mesma visão de processo, Oliveira (2007, p. 4) define como “um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Andrade (2012), por sua vez, define planejamento como

um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado:

- a) é um processo formal porque é conscientemente elaborado, com uma distribuição de atividades de uma maneira racional e organizada;
- b) é racional porque o mesmo é constituído por uma sequência de etapas, coerentemente organizadas, em função de fins visados;
- c) é sistêmico porque as etapas que o constituem formam um conjunto de ações interdependentes, interativas e holísticas;
- d) é flexível porque o seu desenvolvimento deve incluir a consideração de que o mesmo venha a ser objeto de uma reavaliação constante, cuja finalidade é sua adaptação às novas situações impostas pelo ambiente. (ANDRADE, 2012, p.12).

E o seu propósito, segundo Oliveira (2007) é

o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e

eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

Planejar é um processo contínuo e complexo, pois envolve uma série de fatores que afetam a organização de forma significativa. Sejam mudanças de ordem ambiental, climática ou tecnológica, a organização deve estar preparada para enfrentá-las e neutralizar a ação da concorrência em um ambiente altamente competitivo como o do século XXI.

Oliveira (2007) define os princípios gerais do planejamento, que são alguns pontos que uma empresa deve respeitar para que o processo de planejamento alcance o resultado esperado. São eles:

1. Princípio da contribuição aos objetivos – o foco do planejamento deve ser sempre os objetivos empresariais. “No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles”. (OLIVEIRA, 2007, p.6).
2. Princípio da precedência do planejamento – como uma das quatro funções administrativas, considera-se o planejamento como anterior às demais (planejamento, organização, direção e controle).
3. Princípio das maiores influências e abrangência – o planejamento provoca modificações na empresa em sua totalidade, desde a tecnologia até as pessoas.
4. Princípio de maior eficiência, eficácia e efetividade – “o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas”. (OLIVEIRA, 2007, p.7). Neste ponto, entende-se que o planejamento deve ser um catalisador de boas práticas e de bons resultados e deve descartar aquilo que prejudica o bom andamento das atividades empresariais.

Como Oliveira (2007) traz os princípios gerais, Ackoff¹ traz os princípios específicos do processo de planejamento:

1. Planejamento Participativo, no qual o processo de planejamento é mais importante que o seu resultado final;

¹ Ackoff (1974, apud Oliveira, 2007, p.9).

2. Planejamento Coordenado, ou seja, todos os aspectos do processo devem estar inter-relacionados;
3. Planejamento Integrado, em que todos os planejamentos da empresa devem ser interligados;
4. Planejamento Permanente, que exige constantes modificações e alterações no planejamento inicial, devido a modificações e alterações do ambiente.

Neste sentido, cabe também destacar as Filosofias do Planejamento, propostas pelo autor²: Filosofia da satisfação, em que o planejamento esforça-se para alcançar um mínimo de satisfação, mas não para excedê-lo; Filosofia da otimização, em que o planejamento busca fazer algo o melhor possível e; a Filosofia da adaptação, que busca equilibrar a empresa após uma situação de mudança.

Assim, o planejamento, por ser um processo complexo e que envolve toda a organização, é composto de cinco partes, destaca Ackoff³:

1. Planejamento dos Fins – estabelecimento de um estado futuro desejado, ou seja, de onde a empresa quer chegar;
2. Planejamento dos Meios – estabelecimento dos meios para o alcance dos fins desejados – estratégias;
3. Planejamento Organizacional – reorganizar a estrutura da empresa com vistas a melhor eficiência;
4. Planejamento dos Recursos – estabelecimento dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos, humanos;
5. Planejamento de Implantação e do Controle – planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

Oliveira (1991) mostra que em uma companhia, existem três níveis hierárquicos, aos quais cabem à tomada de decisões: Nível Estratégico, responsável pela tomada de decisões estratégicas, ou seja, da organização em sua totalidade; Nível Tático, que abrange à tomada de decisões táticas, de determinada área de trabalho; e o Nível Operacional, ao qual cabe à tomada de decisões operacionais, sendo responsável pela formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas pelo planejamento estratégico.

Cada nível hierárquico descrito acima é de suma importância para o desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional,

²Ackoff (1974, apud Oliveira, 2007, p.10).

³ Ibid., p.10.

respectivamente o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional, que serão detalhados com maior precisão nos tópicos seguintes.

Na Tabela 1 abaixo, o autor estabelece os tipos e níveis de planejamento nas empresas.

Tabela 1 – Tipos e níveis de planejamento nas empresas

Tipo					Nível
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento de produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano do controle da qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Atlas, 2007.

No próximo capítulo, serão estudadas as particularidades de cada nível de planejamento mostrados na figura acima.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico, pela definição de Oliveira (2007)

é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2007, p.18)

Ao planejamento estratégico cabe a formulação de objetivos no que tange a escolha dos meios para alcançá-los, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua gradativa mudança e considera também as premissas básicas que a empresa, em sua totalidade, deve respeitar para que o processo estratégico seja coerente e para que forneça sustentação às decisões organizacionais, salienta Oliveira (2007).

Andrade (2012, p.15) complementa, afirmando que “o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos”. O autor afirma que todos os níveis organizacionais devem participar do processo de planejamento estratégico para que haja sinergia no planejamento organizacional. O nível intermediário deve participar através dos planos táticos, que são menos genéricos e mais detalhados, e o nível operacional através dos planos operacionais, que são mais detalhados e analíticos, e aborda cada grupo de tarefas ou operações.

Como o planejamento estratégico é mais abrangente, ele necessita de um horizonte maior de tempo para o seu término, envolvendo assim, maiores riscos, pois são decisões presentes de aspectos futuros. Uma alteração no planejamento estratégico causa alterações nos demais planejamentos de prazo menor.

O planejamento estratégico pode sempre ser considerado, em princípio, como de longo prazo, pois ele é fruto de um trabalho conjunto da alta administração da empresa, o qual se concretiza através da definição de seus objetivos em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços da empresa e da dinâmica do ambiente em que ela atua, bem como dos meios pelos quais os objetivos são concretizados. (OLIVEIRA, 2007, p.22).

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico é abordado sob o enfoque sistêmico pelo fato de que este é formado por um conjunto de partes interagentes e interdependentes entre si, formando um todo complexo orientado para o alcance de resultados, no qual o resultado final é maior que a soma das suas partes, complementa Oliveira (2007).

3.1 Estratégia

Embora a formulação de estratégias seja feita desde os primórdios da humanidade, em que o homem precisava criar estratégias de caça ou pesca, o termo só ganhou popularidade por meio dos militares. Conforme afirmam Chiavenato e Sapiro (2003, p.26) “o termo estratégia deriva do grego *strátegos*, e inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando do exército), mais tarde veio a designar a ‘arte do general’, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar)”. Logo, os militares foram os responsáveis por disseminar o conceito de estratégia pelo mundo, principalmente devido às grandes batalhas, que exigiam planejamento, estabelecimento de metas, estratégias para lidar com o inimigo.

Como já foi dito no capítulo anterior, a partir dos anos 50, as empresas passaram por uma série de transformações que favoreceram o surgimento do planejamento de longo prazo, porém este era simples e não possuía prazos exatos de tempo, assim, não mais atendia à necessidade do novo contexto organizacional.

Diante deste cenário, muitas empresas voltaram sua atenção para o desenvolvimento de novos métodos que atendessem os seus anseios, afirma Ansoff *et al* (1984). “O resultado disso, conseguido através de tentativas e erros e de trocas de experiência, tornou-se conhecido como *administração estratégica*”. (ANSOFF *et al*, 1984, p.48).

Nas empresas da época, o planejamento estratégico encontrou enorme resistência para sua implantação, e a solução para tal problema, ressalta Ansoff *et al* (1984), era que a administração estratégica fizesse uma escala ascendente, da alta cúpula para os níveis inferiores, com o apoio e atenção contínua deste nível organizacional. Porém, os administradores de alta cúpula não deram a devida

atenção ao problema, pois sempre que aparecia uma nova prioridade, a atenção desviava-se do planejamento estratégico.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva, afirma Porter (1989, p.16), “é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”.

Oliveira (1991, p.26), diz que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”.

A partir das definições acima, pode-se entender que Estratégia é o modo pelo qual as empresas conseguem se encaixar e permanecer em um ambiente incerto e mutável. Oliveira (1991) diz que uma decisão estratégica ocorre numa situação de senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza, risco, criatividade, iniciativa e conflito. Para Porter (1989, p.22), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Ansoff *et al* (1984) elenca duas maneiras na qual a organização relaciona-se com o ambiente: por meio de um comportamento competitivo ou operacional, no qual a empresa busca o lucro através de troca com o ambiente, oferecendo os melhores preços e abarcando a maior parcela do mercado; e o comportamento empreendedor ou estratégico, quando a empresa busca a inovação, identificando novas áreas de demanda, desenvolvendo produtos aceitáveis, utilizando técnicas de produção e marketing mais adequadas e busca oferecer produtos que apresentam maior potencial de lucros.

Neste sentido, Ansoff *et al* (1984) destaca que o problema a ser solucionado pelo planejamento estratégico é justamente o deslocamento do modelo competitivo para o empreendedor, pois as mudanças sociais exigem essa mudança de comportamento empresarial. A responsabilidade social, a preocupação com o meio ambiente são algumas das decorrências da mudança de mentalidade citada.

Definir a atitude ou a posição estratégica da empresa é um procedimento racional: envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação dos seus mercados de produtos para que tais objetivos sejam atingidos, e, em seguida, a determinação das capacidades da empresa, a busca de impulsos alternativos de crescimento e a avaliação do potencial desses impulsos no que diz respeito aos objetivos como também à capacidade da empresa em tirar vantagem desse potencial. O resultado disso é uma nova atitude estratégica. Supõe-se no planejamento estratégico

que, dada a nova atitude, a empresa passe em revista e faça uma alocação de suas energias de modo a passar da velha atitude para a nova. (ANSOFF *et al*, 1984, p. 54).

3.1.1 Níveis de Estratégia

Andrade (2012) propõe a hierarquização das estratégias em três níveis distintos, a saber:

- Estratégia corporativa – refere-se às estratégias globais, que envolvem a empresa em sua totalidade. É nesse nível que se desenvolvem as estratégias que sustentarão todo o desenvolvimento do planejamento estratégico.
- Estratégia ao nível da unidade de negócios – o autor explica que essa estratégia diz respeito à estratégia competitiva, ao desenvolvimento de meios de ação de como a empresa competirá no ambiente que a cerca.
- Estratégia funcional – são as estratégias desenvolvidas por cada área da empresa, como por exemplo, a área financeira, a área de recursos humanos, de marketing, com a finalidade de desenvolver ações de curto prazo para o alcance das estratégias maiores contidas no nível corporativo e no nível da unidade de negócios.

3.1.2 Tipos de Estratégias

De acordo com as circunstâncias ambientais, os executivos da alta administração podem escolher dentre os quatro tipos de estratégias listadas a seguir, mostradas por Oliveira (2007), para se posicionar frente ao mercado.

- Estratégia de Sobrevivência – as estratégias de sobrevivência são adotadas por empresas que se encontram em um ambiente com maior incidência de pontos fracos e ameaças, e para que consigam superar as dificuldades estabelecem esse tipo de estratégia, que se referem, na maioria dos casos, a estratégias de redução de custos e de desinvestimento, exemplifica o autor.
- Estratégia de Manutenção – consiste em um ambiente carregado de ameaças, porém a organização possui uma série de pontos fortes que a permitem se manter no ambiente. Como exemplos desse tipo de estratégia,

podem-se citar as estratégias de estabilidade, estratégias de nicho e estratégias de especialização, mostra o autor.

- Estratégia de Crescimento – nesse caso, a empresa está ameaçada por pontos fracos, mas o ambiente apresenta oportunidades que sugerem a criação de estratégias de crescimento, como Oliveira (2007) cita: estratégias de inovação, estratégias de internacionalização estratégias de *joint ventures* e estratégias de expansão.
- Estratégias de desenvolvimento – o ambiente está cercado de oportunidades e a companhia detém uma diversidade de pontos fortes que a permitem formular estratégias para o seu desenvolvimento, como por exemplo, estratégias de desenvolvimento de mercados, de desenvolvimento de produtos e serviços, de desenvolvimento financeiro, de desenvolvimento de capacidades e de desenvolvimento de estabilidades (Oliveira, 2007). O autor também ressalta a importância das estratégias de diversificação, as quais proporcionam uma vantagem competitiva considerável frente à concorrência.

3.1.3 Formulação de Estratégias

Porter (1989) propõe o Método Clássico para a formulação de estratégias, e desenvolveu o modelo da “Roda da Estratégia Competitiva”, ilustrada na Figura 1, a qual mostra que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.

No centro da roda estão as metas da empresa, que são sua definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir essas metas. Sob cada tópico na roda deve-se obter, com base nas atividades da companhia, uma declaração sucinta das políticas operacionais básicas nesta área funcional. Dependendo da natureza do negócio, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais básicas; uma vez especificadas, o conceito de estratégia pode ser empregado como uma guia do comportamento global da empresa. Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário, a roda não irá girar. (PORTER, 1989, p. 17-18).

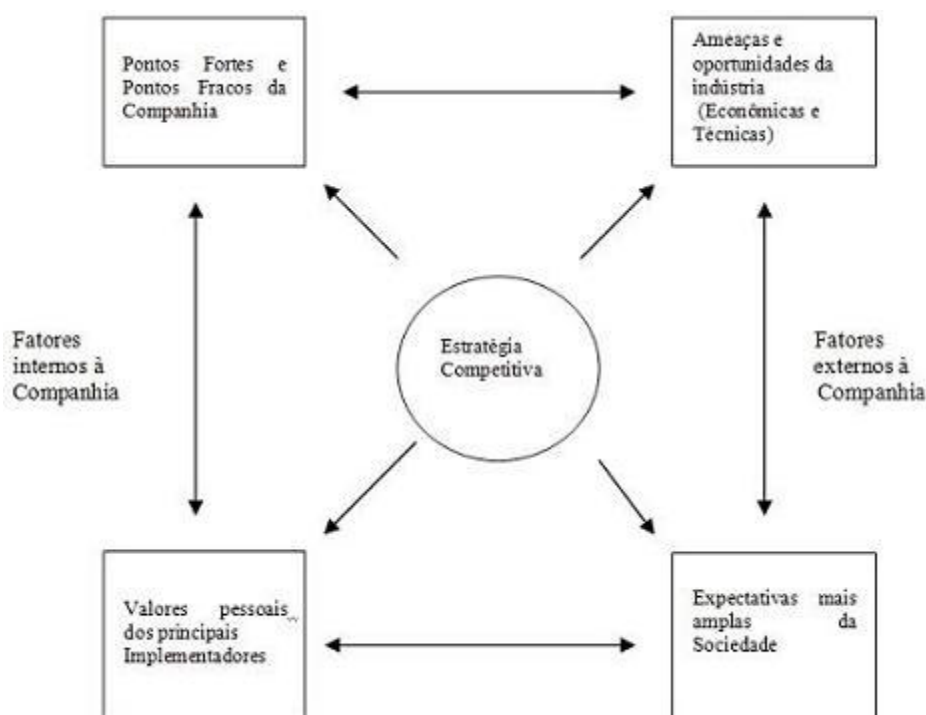
Figura 1 – Modelo da "Roda da Estratégia Competitiva"



Fonte: Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus, 1989.

Porter (1989) destaca também, que ao formular uma estratégia competitiva, a organização deve ainda considerar quatro fatores básicos que estabelecem os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso, observados na Figura 2:

Figura 2 – Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada



Fonte: Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus, 1989.

Para o autor, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia são o seu perfil de ativos e as suas qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca. Já os valores são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e das outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Esses dois fatores (pontos fortes e fracos e os valores) são os limites internos da estratégia competitiva, enquanto que os limites externos são determinados pelo macroambiente (ameaças e oportunidades do ambiente, como os aspectos ambientais, sociais, políticas governamentais, dentre outros.). Vale ressaltar que o conhecimento adequado destes quatro fatores é fundamental para o estabelecimento de uma estratégia competitiva adequada ao cenário da companhia.

Para descobrir se as metas e políticas estabelecidas pela empresa são consistentes, Porter (1989) criou o Teste de Consistência, que visa encontrar respostas às seguintes perguntas:

Tabela 2 – Testes de Consistência

Consistência Interna
As metas são mutuamente alcançáveis? Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas? Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?
Ajuste Ambiental
Será que as metas e políticas exploram as oportunidades da indústria? Será que as metas e políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o grau possível com os recursos disponíveis? Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver as ações? Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?
Ajuste de Recursos
Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da companhia em relação á concorrência? Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se?
Comunicação e Implementação
Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores? Será que existe uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso? Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva?

Fonte: Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus, 1989.

Por fim, por meio das questões acima, o referido autor estabelece um método geral capaz de desenvolver a estratégia competitiva ótima. Por meio do esquema da Tabela 3, qualquer empresa consegue estabelecer as suas próprias estratégias competitivas.

Tabela 3 – Processo para a formulação da estratégia competitiva

A. O Que a Empresa Está Realizando no Momento?	
1. Identificação	Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?
2. Suposições Implícitas	Que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da companhia, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia corrente faça sentido?
B. O Que Está Ocorrendo no Meio Ambiente?	
1. Análise da Indústria	Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?
2. Análise da Concorrência	Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?
3. Análise da Sociedade	Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?
4. Pontos Fortes e Pontos Fracos	Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia <i>em relação aos concorrentes presentes e futuros?</i>
C. O Que a Empresa Deveria Estar Realizando?	
1. Testes de Suposição e Estratégia	De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise B, acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes da Figura 3?
2. Alternativas Estratégicas	Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima? (a estratégia corrente é uma delas?)
3. Escolha Estratégica	
4. Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da companhia e as ameaças e oportunidades externas?	

Fonte: Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Campus, 1989.

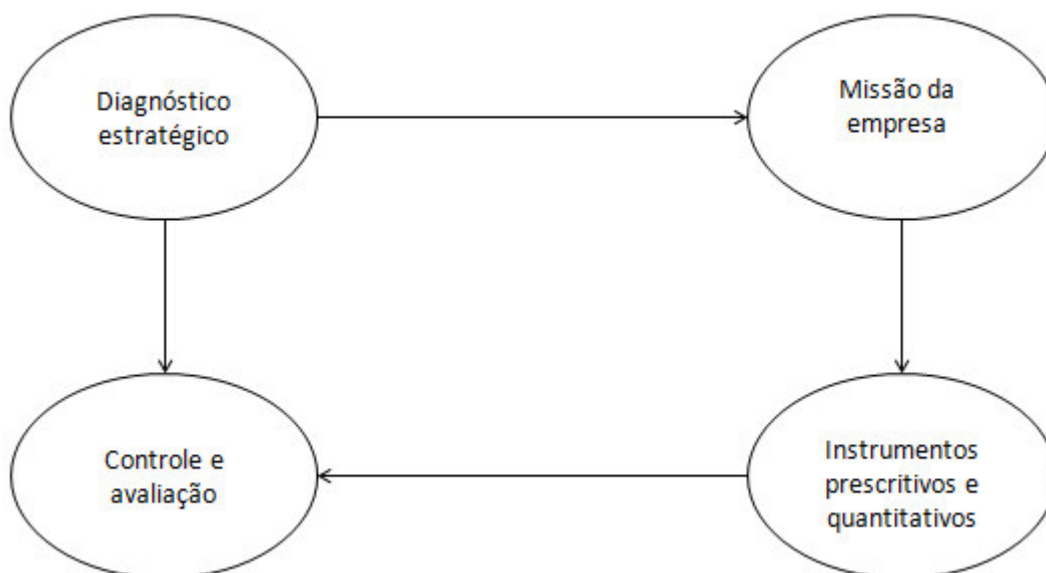
3.2 Etapas do Planejamento Estratégico

Este tópico destina-se ao detalhamento das etapas que compõem o planejamento estratégico, segundo proposta de Oliveira (2007).

O primeiro passo para iniciar o processo de planejamento estratégico é definir, diz o autor, “aonde se quer chegar” e depois se define “onde a empresa está para alcançar a situação desejada”, ou em contrapartida, se define “onde a empresa está” e aonde ela quer chegar”. A escolha depende da empresa em questão.

Na Figura 3 abaixo pode-se melhor compreender as etapas do planejamento estratégico criadas pelo autor:

Figura 3 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Atlas, 2007.

Passo 1 – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, é realizada uma avaliação do estado atual da empresa, e pode ser dividida em cinco etapas (OLIVEIRA, 2007):

1. Identificação da visão

Por meio da definição da visão, a empresa determina aonde ela quer chegar a um período certo de tempo. “Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.” (OLIVEIRA, 2007, P. 43). Em concordância, Andrade (2012) diz que a visão estratégica é uma definição futura desejada, em longo prazo, que seja uma meta ambiciosa, e que norteie o estabelecimento dos objetivos e a realização da missão institucional.

Ao formular a visão da empresa, os executivos devem tentar responder às seguintes perguntas, sugere Oliveira (2007): O que a empresa quer ser? Qual a força impulsionadora para esta nova situação? Quais são os valores básicos da companhia? O que a empresa sabe fazer de melhor que a diferencia diante dos seus concorrentes? Quais as barreiras potenciais nesse processo evolutivo e mutável? O que o mercado que a empresa atende espera? Como conseguir a adesão dos funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo?

2. Identificação dos Valores

Valores são, segundo o criador do modelo, o conjunto dos princípios, crenças, e questões éticas fundamentais de uma empresa, todas as suas decisões são tomadas com base nos valores estabelecidos, os quais têm forte influência sobre as macropolíticas e políticas da empresa. Os valores configuram-se como um guia que orientam as ações da companhia, por este motivo todo o desenvolvimento do planejamento estratégico deve estar em consonância com os valores definidos.

O referido autor também considera que os debates acerca da visão e dos valores da empresa são essenciais para despertar o pensamento estratégico nos funcionários.

Os valores refletem a empresa no mercado, pois através da propagação de sua missão, visão e valores, atrairá clientes em busca do que a empresa tem a oferecer.

3. Análise Externa

Nesta etapa é realizada uma análise do ambiente indireto, no qual estão as ameaças e as oportunidades, fatores incontroláveis pela empresa.

4. Análise Interna

Estudo do ambiente direto, no qual estão as forças e fraquezas da organização. Estes fatores estão no ambiente imediato e podem ser controlados pela empresa.

As análises interna e externa serão vistas com maior detalhe no capítulo 4.

5. Análise da Concorrência

A organização deve conhecer quem são os seus principais concorrentes, suas estratégias, seus planos futuros para assim estabelecer as suas próprias.

A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo desta análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar, a resposta provável de cada concorrente ao espectro de movimentos estratégicos viáveis que outras empresas poderiam iniciar e a provável reação de cada concorrente ao conjunto de alterações na indústria e às mais amplas mudanças ambientais que poderiam vir a ocorrer (...). (PORTER, 1989, p. 61).

Porter (1989) determina os grupos de concorrentes para os quais a empresa deve voltar sua atenção: empresas que ainda não estão no segmento, mas que podem vir a superar as barreiras de entrada de um modo barato; empresas para as quais existe sinergia por estarem na indústria; empresas em que a extensão da estratégia empresarial é competir na indústria e; clientes ou fornecedores que podem se integrar.

Ele também sugere quatro fatores que devem ser alvo de análise da concorrência: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades. A partir da análise destes quatro componentes, a empresa conhecerá o posicionamento dos seus principais concorrentes no mercado, aonde eles querem chegar e como eles vão agir para chegar até lá.

O autor ressalta que o principal aspecto do ambiente em que a empresa está inserida são as outras empresas que competem com ela, ou seja, é a concorrência o fator determinante para a formulação de estratégias competitivas.

A concorrência, formada pela chamada de “cinco forças competitivas” – entrantes potenciais, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre

as empresas existentes – com menor ou maior intensidade, são determinantes para a formulação das estratégias competitivas, destaca Porter (1989).

Para enfrentar as cinco forças competitivas propostas por Porter (1989), o referido autor elenca três estratégias genéricas que devem ser usadas pelas empresas para superar os concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total, segundo Porter (1989), consiste em

(...) atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc. (...) Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. (PORTER, 1989, p.50).

A diferenciação relaciona-se com a inovação, em oferecer algo totalmente inovador que não é oferecido pelos concorrentes. “A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüentemente menor sensibilidade ao preço”. (PORTER, 1989, p.52).

E por fim, a estratégia de enfoque diz respeito ao estabelecimento de um nicho de mercado, em dar o foco a um grupo específico de clientes para corresponder da melhor maneira todas as suas necessidades e expectativas. Porter (1989) diz que a premissa desta estratégia é de que a empresa é capaz de atender com maior eficácia a um alvo específico do que se tivesse de competir de forma geral.

Embora a utilização das estratégias genéricas seja crucial para a liderança de mercado, o autor mostra que a escolha delas também traz riscos à organização, devido ao fato de que o mercado sofre sucessivas mudanças ao longo do tempo, o que pode tornar a escolha obsoleta, e mesmo a empresa pode fracassar em sustentar a estratégia estabelecida.

Enfim, o referido autor afirma que é necessária a escolha de ao menos uma das estratégias genéricas mostradas anteriormente, pois não utilizá-las significa que a empresa está em uma situação pobre, pois não há delimitação de estratégias

para lidar com os concorrentes e ela acaba por usar todas de forma errônea, sem enfoque, o que pode levar ao fracasso empresarial.

Etapa 2 – Missão da Empresa

Nesta etapa deve ser definida a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico. Para tanto, também se decompõe em cinco partes (OLIVEIRA, 2007).

1. Estabelecimento da Missão da Empresa

A missão determina a finalidade da existência da empresa, designa o seu ramo de atuação. “A missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe.” (ANDRADE, 2012, p.27).

A missão pode-se dizer que é um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico, porque é a partir dela que se estabelecem os objetivos e as estratégias que orientam a ação empresarial.

2. Estabelecimento de propósitos atuais e potenciais

Propósitos são os compromissos firmados pela empresa com o intuito de cumprir a sua missão, assim deve ser elaborado em conjunto com ela, diz Oliveira (2007).

Os propósitos são, na verdade, a definição dos ramos de atuação em que a empresa pretende atuar, é uma forma detalhada de propor a missão empresarial, que geralmente são mais amplas.

3. Estruturação e Debate de Cenários

A elaboração de cenários parte dos principais executivos da empresa, que detém as informações necessárias ao processo de projetar o futuro com base em informações históricas.

Os cenários devem ser elaborados com base em uma perspectiva mais provável, uma otimista e em uma pessimista (OLIVEIRA, 2007). Assim, a partir da construção destes cenários e da projeção de eventuais acontecimentos e de como impactarão na organização, os executivos terão maiores chances de planejar a ação para não serem pegos de surpresa por um evento catastrófico, por exemplo.

No mesmo sentido, o autor também estabelece duas abordagens para a criação de cenários: a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva. A abordagem projetiva baseia-se em fatores quantitativos, objetivos e conhecidos; projeta o futuro com base no passado; acredita na unicidade e certeza do futuro e utiliza modelos deterministas e quantitativos para o seu desenvolvimento. Já a abordagem prospectiva considera uma visão global; baseia-se em variáveis qualitativas; acredita que o futuro é múltiplo e incerto e que este é resultante da ação presente; e utiliza métodos de análise estrutural para o desenvolvimento.

4. Estabelecimento de postura estratégica

Corresponde à postura adotada pela empresa frente ao ambiente externo com o objetivo de alcançar os propósitos estabelecidos, por meio da definição de estratégias e objetivos adequados.

Andrade (2012) explica que a empresa, durante a sua existência, passa por três fases distintas: fase de crescimento, de instabilidade e de crise, logo, ela deve adotar uma das três posturas estratégicas abaixo, para enfrentar os momentos difíceis, sugeridas por Menguzzato e Renau (1992, apud Andrade, 2012, p.79), já mostradas no tópico 3.1.2.

- Estratégias de estabilidade e de sobrevivência: são estratégias temporárias, geralmente criadas durante um período de crise ocasionada pelos mais diversos fatores;

- Estratégias de crescimento estável: é a estratégia adotada por empresas que não pretendem se aventurar em mercados novos, desejam continuar atuando da mesma forma e atingindo apenas o mercado em que já opera;
- Estratégias de crescimento real: tal estratégia é utilizada quando a empresa deseja obter crescimento considerável, pois visualiza no ambiente diversas oportunidades que podem ser aproveitadas. Andrade (2012) considera que a organização utiliza uma estratégia de crescimento real quando quer adotar uma postura mais ousada, que requer um processo de crescimento/diversificação, a qual atinja novas posições comerciais.

5. Estabelecimento de Macroestratégias e Políticas

As macroestratégias e as macropolíticas correspondem às grandes orientações estratégicas da empresa, salienta Oliveira (2007), definidas pelo autor como:

Macroestratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente.

Macropolíticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. (OLIVEIRA, 2007, p.51)

Etapa 3 – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Os instrumentos quantitativos referem-se a projeções econômico-financeiras, como o planejamento orçamentário, fluxo de caixa projetado, balanço projetado, que estabelecem os recursos necessários para a consecução dos objetivos e deve estar intimamente relacionado com o planejamento estratégico. Já os instrumentos prescritivos determinam o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos na missão, de acordo com a postura estratégica adotada, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias, direcionando-se para a visão proposta (Oliveira, 2007).

Para o autor, esta fase tem o objetivo de determinar aonde se quer chegar e como fazer para chegar à situação desejada. Para alcançar o ponto desejado, a empresa deve seguir as orientações abaixo:

1. Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas

Aqui se definem os objetivos, desafios e metas para estabelecer o modo de alcance destes, pontos fundamentais do processo de planejamento.

Oliveira (2007) estabelece a diferença entre objetivos, desafios e metas: objetivos – alvo ou ponto a ser alcançado; desafios – é a quantificação, com prazos definidos, dos objetivos. E as metas, que são as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos.

Com a mesma concepção, Andrade (2012, p.86) define objetivos como sendo “uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços”. O autor recomenda que os objetivos devam ser baseados na definição do negócio e da missão organizacional, das informações estratégicas, das análises do ambiente interno e externo e do posicionamento estratégico.

O estabelecimento de objetivos, embora surja de dentro da organização, deve contemplar uma série de fatores que normalmente encontram-se do lado de fora dela, como por exemplo, os clientes, a sociedade, os fornecedores, funcionários, credores, enfim, cada *stakeholder* deve ser contemplado nessa etapa.

Voltando para o ambiente interno, Andrade (2012) propõe áreas-chave para as quais devem ser planejados objetivos estratégicos: gestão de clientes; produto, mercado e imagem; organização, tecnologia e processos; gestão de pessoas; e finanças.

2. Estabelecimento de Estratégias e Políticas

Por meio do estabelecimento de estratégias, a empresa determinará o meio de alcançar o resultado desejado e através das políticas determinará os níveis de delegação, faixas de valores, quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para o alcance dos objetivos, diz Oliveira (2007).

Andrade (2012) também considera que a estratégia deve ser definida antes da política, para que aquelas não sejam restritas por imposição destas, elencando o seguinte processo: primeiro estabelecem-se as estratégias, depois as políticas, em seguida verifica-se se as estratégias estão de acordo com as políticas e por fim faz-se a revisão das políticas de acordo com as novas estratégias.

Devido à importância das estratégias para o planejamento estratégico, este assunto foi abordado de forma mais aprofundada no tópico 3.1.1.

3. Estabelecimento de Projetos e Planos de Ação

Como resultado do desenvolvimento do planejamento estratégico, surgem os planos de ação, que são a efetiva realização do planejamento estratégico como forma de colocar as estratégias em ação.

Estes lidam com as questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazos, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa. (ANDRADE, 2012, p. 100).

E também os projetos, que se caracterizam por apresentarem prazos previamente definidos, um coordenador responsável, o resultado final predeterminado e determinação de recursos importantes para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 2007).

Os projetos e os planos de ação devem interagir entre si para que a implantação dos projetos não seja limitada pela não realização dos planos de ação.

Etapa 4 – Controle e Avaliação

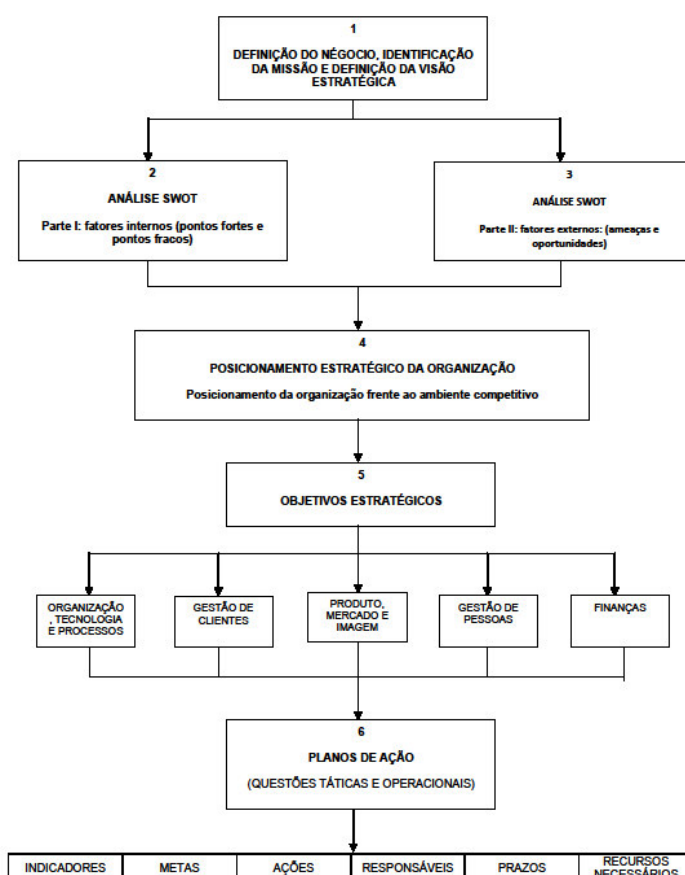
Esta etapa é fundamental para verificar se o planejamento estratégico está sendo realizado de acordo com o que foi planejado e se as ações estão sendo realizadas com o intuito de alcançar os objetivos e metas propostas.

Tal controle é feito por meio de: estabelecimento e análise de indicadores de desempenho; avaliação de desempenho dos funcionários envolvidos; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e

planos de ação estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas; acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 2007).

Para comparar o modelo proposto por Oliveira (2007) discutido neste tópico, apresenta-se também o modelo de Andrade (2012), que possui bastante similaridade com o primeiro, porém de forma mais enxuta, o qual pode ser visto na figura 4:

Figura 4 – Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle. Atlas, 2012.

De forma geral, observa-se que o segundo modelo é mais direto e objetivo que o primeiro, porém segue a mesma tendência de definir primeiramente o negócio da organização; após identificar a missão, em seguida definir a visão estratégica da empresa para posteriormente realizar a análise SWOT. Após o estabelecimento dos pontos fortes e dos pontos fracos e das ameaças e das oportunidades, o autor sugere determinar a posição estratégica da organização para assim delimitar os objetivos estratégicos e, finalmente, elaborar os planos de ação, que são resultantes de todo o processo.

Como estes itens já foram explicados durante a apresentação do modelo de Oliveira (2007), não cabe aqui explicar cada etapa novamente.

A seguir tem-se o estudo do planejamento tático, que proporcionará maior conhecimento acerca da sua utilização em um empreendimento.

3.3 Planejamento Tático

O planejamento estratégico por si só não passaria de um mero aglomerado de papéis, estático e inalcançável, se não fosse por meio dos planejamentos tático e operacional para dar-lhe sustentação dinâmica. Por meio do desmembramento do planejamento maior para os níveis hierárquicos inferiores, surgem o planejamento tático e o planejamento operacional. Este tópico tratará do estudo do primeiro, tendo em vista o cumprimento da escala hierárquica dos planejamentos.

Oliveira (2007) define planejamento tático como

a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2007, p.18)

O mesmo autor propõe uma sistemática de desenvolvimento do planejamento tático, mostrada na Figura 5 a seguir.

Tabela 4 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e Meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Atlas, 2007.

A partir da Tabela 4, infere-se que o planejamento estratégico possui prazo maior em relação ao planejamento tático: geralmente, o horizonte do planejamento estratégico é de cerca de cinco anos e do planejamento tático é apenas o exercício anual da organização; quanto à amplitude, o planejamento estratégico engloba a organização como um todo, enquanto que o planejamento tático diz respeito apenas à área ou setor organizacional; os riscos são maiores no planejamento estratégico devido aos dois fatores mencionados anteriormente, pois não há como prever eventos futuros com exatidão; as atividades, do planejamento estratégico priorizam os fins e os meios (eficiência e eficácia), já o planejamento tático refere-se aos meios (eficiência no uso dos recursos); a flexibilidade do planejamento tático é maior em relação ao planejamento estratégico, pois se relaciona apenas a uma parte da companhia e em curto prazo:

As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência. (OLIVEIRA, 2007, p. 21)

Andrade (2012) destaca que cada plano tático elaborado origina diversos planos operacionais, assunto que será visto no tópico seguinte.

3.4 Planejamento Operacional

O planejamento operacional, por sua vez, é o desdobramento do planejamento tático aos níveis inferiores ou operacionais, é por meio deste plano que as ações serão colocadas em prática dentro da organização.

Oliveira (2007, p. 19) define o planejamento operacional como “a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”. É nesta etapa que são elaborados os planos de ação, como mostrado na Figura 5.

Para Oliveira (2007, p.19), os planejamentos operacionais consistem em “conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”, e devem conter detalhes como, por exemplo, quais serão os recursos necessários para que sejam desenvolvidos e implantados, quais serão os procedimentos necessários, definição dos resultados a serem alcançados, quais os prazos para a sua consecução e, por fim, quem serão os responsáveis pela execução e implantação.

Como o planejamento operacional é desenvolvido pelos níveis inferiores da hierarquia organizacional, ele é elaborado com base nas atividades rotineiras da empresa, pois os operadores são os conhecedores das atividades, sendo pontos fundamentais para a elaboração do plano.

Na tabela 5 abaixo, definida por Oliveira (2007), têm-se as diferenças básicas entre o planejamento tático e o operacional dentro da organização:

Tabela 5 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Atlas, 2007.

Com base na tabela 5, pode-se verificar que o planejamento operacional, em relação ao planejamento tático, possui prazo inferior, a sua amplitude é mais

restrita, delimitando-se apenas ao nível operacional, como também os riscos são menores, já que abrange uma área menor da empresa, e como ele é de curto prazo, é mais previsível, é possível lidar com os riscos de forma a mitigá-los. As atividades realizadas envolvem os meios para o alcance dos resultados definidos do planejamento estratégico, e a flexibilidade é maior, pois como envolve meios para o alcance de resultados, estes meios podem ser substituídos por meios mais eficientes de realização das atividades.

Em suma, pode-se concluir que os planejamentos estratégico, tático e operacional devem ser elaborados com total interdependência, pois um depende do outro para o alcance do objetivo final esperado pela organização. Se houver uma falha no planejamento operacional, este por sua vez, gerará falhas no planejamento tático, o que impactará negativamente no planejamento estratégico. Os executivos devem estabelecer uma ponte, um elo, que proporcione total ligação entre os planos e, além disso, deve haver uma cultura organizacional forte que proporcione o engajamento de todo o corpo organizacional para o alcance dos objetivos estratégicos.

Neste ponto, cabe ressaltar que os objetivos empresariais devem estar em consonância com os objetivos individuais dos operadores para que haja uma motivação conjunta com vista aos resultados almejados.

4 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

Durante o processo de elaboração do planejamento estratégico, cabe destacar algumas metodologias que possuem maior importância para o seu desenvolvimento. Neste capítulo, serão tratadas as principais metodologias abordadas neste trabalho: *brainstorming*, a análise SWOT, a análise de cenários e a matriz 5W2H.

4.1 Brainstorming

O *brainstorming*, como uma ferramenta para construção do planejamento estratégico, consiste em reunir um grupo de pessoas para debater a cerca de um tema definido, geralmente de um problema encontrado, com o objetivo de surgirem diversas ideias válidas ou não que serão julgadas posteriormente.

Segundo Estabel e Moro (2008, grifo nosso)⁴, o *brainstorming* surgiu na década de 30, por meio do publicitário Alex Osborn e a sua tradução para o português significa “chuva de ideias”. Como surgem diversas ideias que são aproveitáveis ou não, os autores explicam que a finalidade é a quantidade e não a qualidade delas.

O fundamental para a eficácia do *brainstorming* é deixar que as pessoas se sintam à vontade para dar a sua contribuição e deixar que o processo seja conduzido por uma única pessoa, a qual fará as anotações pertinentes. Para isso, existem dois tipos de *brainstorming*: o estruturado e o não estruturado. O primeiro consiste em todos os participantes darem a sua opinião a cada rodada do processo e, caso não consiga responder, pode deixar que outro participante responda em seu lugar; e o segundo consiste em cada participante dar a sua opinião assim que as ideias forem surgindo, sendo um processo mais informal. (MANUAL..., 2005, p.1)⁵.

Estabel e Moro (2008) também estabelecem algumas etapas para a utilização da ferramenta: introdução, onde se apresenta o tema a ser discutido; criação de ideias, em que os participantes expõem as ideias; revisão, onde ocorre a

⁴ Informação disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003>. Acesso em: 26 mai. 2013.

⁵ Informação disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

análise das ideias e se esclarecem as dúvidas; seleção, em que se faz uma triagem das ideias e ocorre a eliminação das que não são importantes; e ordenação, onde as ideias são hierarquizadas por ordem de importância.

4.2 Análise SWOT

Da sigla em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças), a análise SWOT se constitui como uma importante ferramenta empresarial para verificar as condições internas e externas que abrangem o contexto organizacional, fonte de suma importância para o estabelecimento das estratégias empresariais, devido ao fato de permitir à organização o conhecimento a cerca dos fatores internos positivos e negativos e controláveis por ela (pontos fortes e pontos fracos), como dos fatores externos e incontroláveis (ameaças e oportunidades).

A utilização desta ferramenta se divide em duas partes: a primeira voltada para a análise interna da empresa, como por exemplo, as condições humanas, tecnológicas, estruturais, tipo de gestão; e a segunda voltada para a análise externa, como a concorrência, questões ambientais, políticas, sociais.

4.2.1 Análise Interna

A análise interna, por se tratar de fatores controláveis pela empresa, é mais fácil de ser realizada e, portanto, é mais fácil também de se estabelecer tratativas para os pontos fracos, como também de melhorar os pontos fortes.

Sobre este assunto, Lopes (1984) é direto ao afirmar que

A determinação acurada da capacidade, competência e recursos da empresa denotará suas forças e fraquezas, as áreas onde ela detém uma nítida posição de realce frente às demais atividades concorrentes e as posições em que a empresa constata sua inferioridade relativa, qualitativa ou quantitativamente. (LOPES, 1984, p. 81).

Andrade (2012) diz que o estudo interno da organização a permite verificar se possui os recursos necessários para sustentar as estratégias necessárias.

(...) antes que a organização possa levar a cabo as ações necessárias para lograr seus objetivos, ela necessita verificar se dispõe das condições necessárias para este fim. Qualquer empresa deve somente formular e, principalmente, implementar estratégias que seja capaz de sustentar. Com esse propósito, essa parte inicial da análise SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e pontos fracos (*strengths* e *weaknesses*). (ANDRADE, 2012, p. 37).

Durante a análise interna, quando não é possível determinar se um ponto se encaixa como ponto forte ou ponto fraco, Oliveira (2007) explica que

[...] podem-se estabelecer os **pontos neutros**, que são as variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou desfavorável pela empresa [...]. (OLIVEIRA, 2007, p. 69, grifo do autor).

O referido autor propõe seis aspectos que devem ser levados em conta quando se pretende fazer uma análise interna de uma empresa:

1. Funções administrativas: função marketing, função finanças, função produção, função recursos humanos;
2. Aspectos organizacionais: estrutura organizacional, políticas, capacitação e habilidades da alta administração, sistemas de informações operacionais, gerenciais e estratégicas, normas e procedimentos operacionais, ideias de novos produtos e serviços, controle de qualidade, domínio do mercado consumidor, dentre outros;
3. Abrangência dos processos: análise da empresa como um todo, análise das áreas funcionais, as unidades organizacionais, as equipes de profissionais que realizam tarefas multidisciplinares e os profissionais da empresa;
4. Níveis de controle e avaliação: controle da eficiência, controle da eficácia, controle da efetividade;
5. Critérios de avaliação: avaliar a base histórica da empresa, opiniões pessoais, opiniões dos consultores e de executivos da empresa, análise em literatura e análise orçamentária e;
6. Obtenção das informações: por meio de observação pessoal, conversa pessoal, questionário, experiência e prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, documentos publicados, consultores, indicadores financeiros e outros.

Já Lopes (1984) aponta oito fatores que devem ser fonte de informações: produtos; produção; comercialização, vendas e mercado; recursos humanos; recursos econômico-financeiros; recursos imobilizados; pesquisa e desenvolvimento de produtos; alta administração.

Na tabela seguinte, Andrade define uma série de indicadores de pontos fortes e fracos que facilitarão a identificação destes durante o estudo interno.

Tabela 6 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos

Indicadores Potenciais de Pontos Fortes	Indicadores Potenciais de Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Competência básica em área-chave; • Recursos financeiros adequados; • Bem vista pelos compradores; • Líder de mercado reconhecida; • Acesso às economias de escala; • Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas; • Tecnologia patenteada; • Vantagens de custo; • Melhores campanhas de propaganda; • Habilidade de inovação dos produtos; • Habilidade gerencial comprovada; • Vanguarda na curva de experiência; • Melhor capacidade de fabricação; • Habilidades tecnológicas superiores; • Outros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de rumo estratégico claro; • Instalações obsoletas; • Lucratividade abaixo da média porque ...; • Falta de profundidade e talento gerenciais; • Ausência de algumas habilidades-chave e de competências; • Pouca experiência na implementação de estratégias; • Existência de problemas operacionais internos; • Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento; • Linha de produtos muito estreita; • Rede de distribuição fraca; • Habilidades de comercialização abaixo da média; • Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia; • Custos unitários gerais altos em relação aos concorrentes; • Outros?

Fonte: Andrade, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. Atlas, 2012. Adaptado de THOMPSON JR. e STRICKLAND III.

Com base na análise interna, obtém-se uma valiosa fonte de informações fundamentais para verificar a situação das condições da empresa com relação a sua capacidade de fornecer sustentação às estratégias empresarias. Se a análise interna for favorável a companhia, será mais fácil para ela lidar com o ambiente externo empresarial.

4.2.2 Análise Externa

A análise do ambiente externo consiste no estudo minucioso das oportunidades e ameaças do ambiente de fora da organização, ambiente este não controlável, o qual requer uma análise criteriosa por parte dos administradores com o intuito de conhecer ao máximo os fatores com os quais precisará lidar.

Andrade (2012) diz que a análise externa consiste em identificar as oportunidades e ameaças que determinarão as estratégias de ação, as quais permitirão precaver-se contra as ameaças e usar as oportunidades do ambiente de forma favorável ao desempenho organizacional.

Lopes (1984) ressalta que o estudo interno é complementado por meio do estudo externo e que a análise geral completa o quadro do universo de atuação da empresa. Oliveira (2007) complementa Lopes ao destacar a necessidade de interligar os elementos externos e internos, porém somente após cada fator ser estudado de forma isolada.

Muito embora os fatores econômico, político, social e tecnológico, objeto do exame externo, não estejam dentro da faixa de comando do administrador, é de primordial importância que sua influência seja aferida, dando um sentido final às conclusões atingidas via exame interno. Como esta influência é dinâmica, essencialmente pelo fato de tais fatores sofrerem permanentes mutações no seu processo evolutivo e porque também a empresa é uma entidade viva e, como tal, a análise dos níveis de influência deverá ser cinética. (LOPES, 1984, p.84)

A análise do ambiente externo pode ser realizada sob dois pontos de vista: para resolver algum problema de caráter emergencial ou para prever eventos futuros e se antecipar a eles, explica Oliveira (2007). O autor também faz uma classificação entre as ameaças e as oportunidades ambientais, que podem ser vistas na Tabela 7.

Tabela 7 – Classificação das ameaças e oportunidades

Oportunidades	Ameaças
Naturais De evolução Sinérgicas De inovação	Naturais Aceitáveis Inaceitáveis

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Atlas, 2007

As oportunidades naturais são aquelas referentes à própria área de atuação da empresa; as de evolução são as que surgem em decorrência da consolidação da empresa no mercado; as sinérgicas provocam mudanças significativas na empresa, seja na sua estrutura ou na aquisição de novos conhecimentos; e as de inovação são aquelas que exigem grandes investimentos e recursos por parte da organização e provocam mudanças tanto de ordem econômica quanto com relação à capacidade empresarial.

Já as ameaças naturais são, assim como as oportunidades naturais, aquelas decorrentes da própria atividade empresarial; as aceitáveis são aquelas aceitas pela empresa, mas que exigem um controle para não deixar que causem sérios prejuízos à organização. Por fim, as ameaças inaceitáveis são as que barram a atuação da empresa e devem ser eliminadas rapidamente.

Por sua vez, Andrade (2012) aponta uma série de indicadores relevantes para o estudo do ambiente externo, que serão mostrados na Tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Indicadores potenciais de ameaças e oportunidades e ameaças

Indicadores Potenciais de Oportunidades	Indicadores Potenciais de Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Servir grupos adicionais de clientes; • Entrar em novos mercados ou segmentos; • Expandir a linha de produto para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes; • Diversificação em produtos relacionados; • Desenvolver integração vertical (para frente ou para trás); • Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos; • Complacência entre empresas rivais; • Crescimento mais rápido do mercado; • Outras? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de concorrentes estrangeiros com custo mais baixo; • Elevação das vendas de produtos substitutos; • Crescimento mais lento do mercado; • Mudanças adversas nas taxas de câmbio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros; • Exigências legais onerosas; • Crescimento no poder de barganha de clientes e fornecedores; • Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores; • Mudanças demográficas adversas; • Outras?

Fonte: Andrade, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. Atlas, 2012. Adaptado de THOMPSON JR. e STRICKLAND III.

Para efeito de análise, o autor também propõe a divisão do ambiente externo em ambiente operacional e ambiente geral. Dentro do ambiente operacional encontram-se as forças competitivas de Porter (1989) (já evidenciadas no capítulo sobre Planejamento Estratégico); sindicatos; governos; associações de classe; veículos de comunicação; instituições financeiras; grupos de interesses e outros; fatores estes com os quais a empresa possui um relacionamento direto e contínuo. Já no ambiente geral, encontram-se as variáveis que influenciam a organização de forma indireta, porém intensa. São estas: variáveis econômicas; políticas; legais; culturais; sociais; tecnológicas; demográficas, ecológicas e outras.

As informações para o estudo do ambiente externo organizacional podem ser obtidas de duas formas: por meio de fontes primárias, que são aquelas resultantes da análise da própria organização; e por meio de fontes secundárias, obtidas por pesquisas, documentos, de outros órgãos, explica Oliveira (2007).

4.3 Análise de Cenários

Diante de um ambiente instável e carregado de incertezas, a análise de cenários se constitui como uma importante ferramenta para que as organizações possam se precaver contra variáveis incertas que as afetam. Como já discutido no capítulo 3 deste trabalho, a análise de cenários deve ser elaborada pelos executivos de alto escalão das empresas, geralmente aqueles participantes do processo de planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a metodologia de construção de cenários surgiu no final da Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar para que a força aérea norte-americana pudesse se prevenir contra as ações dos seus rivais. Já para a área empresarial, foi Herman Kahn, nos anos 60, que aperfeiçoou a técnica, e a popularizou em seu livro *The Year 2000*. E consiste, segundo os mesmos autores em

(...) projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado. Não basta conhecer o hoje; é preciso conhecer como será o amanhã, no momento em que a estratégia for implementada. A construção de cenários torna-se fundamental para a adequação da estratégia da organização aos objetivos que ela almeja atingir no longo prazo. Quase sempre um cenário é uma referência imaginária a respeito do futuro. No entanto, não se trata apenas de futurologia no sentido usual, e sim de projetar antecipadamente como as condições ambientais e organizacionais deverão se comportar. As organizações constroem cenários alternativos que servem para questionar premissas, explorar possibilidades alternativas do futuro e abrir novos caminhos (...). (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p. 142 e 143).

Segundo os referidos autores, diante das mudanças ambientais turbulentas, a construção de cenários se torna um fator preponderante para a tomada de decisões organizacionais, pois a percepção de um futuro esperado facilita a ação presente que terá impacto no futuro.

No mesmo sentido, Almeida (1991, p.147) diz que “cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”.

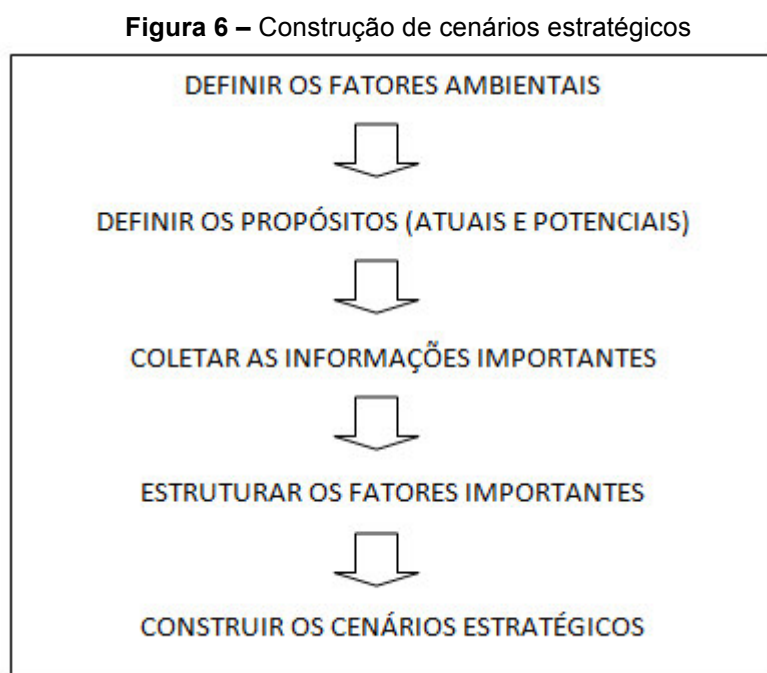
i. Construção de Cenários

O processo de construção de cenários, para Chiavenato e Sapiro (2003), segue as seguintes etapas:

1. Isolar a decisão a ser tomada – identifica-se a necessidade para um estudo das ações a serem tomadas.
2. Identificar as forças motrizes – com base na etapa anterior, identifica-se os elementos externos que influenciam a organização para assim saber aqueles que devem levados em consideração e quais devem ser ignorados. Para os autores, as forças motrizes são “elementos que movem o enredo de um cenário”. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 154).
3. Escolher os indicadores – definem-se os elementos-chave que afetam a tomada de decisões, que são os chamados indicadores.
4. Definição das premissas – segundo os autores, nesta etapa, estabelecem-se as premissas e também as incertezas que possuem maior criticidade.
5. Estabelecimento das incertezas críticas – o ambiente é cercado de incertezas, então, a construção de cenários deve criar mecanismos ou estratégias para que a organização consiga lidar com tais incertezas.
6. Criação de roteiros plausíveis – nesta fase criam-se enredos com base nas forças motrizes, ou seja, analisa-se o comportamento dessas forças no passado para se estimar como elas se comportarão no futuro. Como essas forças não possuem o mesmo comportamento criam-se diferentes enredos. Para a construção dos cenários, utilizam-se os enredos de forma separada ou a combinação entre eles. Os autores estabelecem dois tipos de enredos: roteiro do desafio e resposta e de mudanças evolutivas.
7. Avaliação das implicações – realiza-se uma avaliação de cada cenário com base na evolução das atividades organizacionais, assim como se analisa novos fatores emergentes que não foram analisados durante o processo. Verifica-se qual dos cenários mais se aproxima da situação atual.
8. Previsão Ambiental – é realizada uma análise dos fatores ambientais para tentar prever suas implicações no futuro. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a previsão ambiental procurar mensurar a posição atual do ambiente para verificar se serão suficientes para o desenvolvimento de uma estratégia efetiva. “Quando as previsões ambientais são preparadas, os executivos devem tentar prever a posição

futura dos indicadores críticos em todos os níveis ambientais.” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p.171).

Já Olivera (1991) propõe as seguintes etapas para a construção de cenários:



Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora. Atlas, 1991.

Com base na metodologia estabelecida pelo autor, este explica que os cenários devem conter uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa, por ser a criação de várias possibilidades de descrição de um futuro possível. O referido autor também define cinco campos de construção de cenários: cenário econômico, cenário tecnológico, cenário político-legal, cenário sociocultural e cenário demográfico.

ii. Técnicas para Construção de Cenários

Para realizar esta previsão, Chiavenato e Sapiro (2003) estabelecem duas abordagens, as quais já foram mostradas no capítulo 3: a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva. A primeira baseia-se no passado para explicar o futuro, a partir de informações objetivas e quantitativas; e a segunda acredita na incerteza

do futuro, este encarado como resultante da ação presente, baseada em análises qualitativas.

Os mesmos autores também sugerem em seu estudo, uma série de técnicas de previsão ambiental, que podem facilitar a construção de cenários. São elas:

- Julgamento de especialistas – consiste na utilização dos funcionários, clientes, funcionários, sindicatos, pessoas informadas, para fazer uma análise sobre determinado campo de interesse para previsão de futuro;
- Extrapolação de tendências em séries temporais – a partir da escolha de tendências sobre fatores determinados, fazem-se curvas de tendência para verificar o desenvolvimento de determinada tendência. Este método, ressaltam os autores, não é confiável pelo fato de que a tendência pode não seguir o mesmo padrão do passado, então, qualquer desvio pode prejudicar a previsão futura;
- Correlação de tendências – correlacionam-se várias tendências para uma análise de como é a relação entre elas;
- Modelagem dinâmica – a previsão do futuro é realizada com base em equações e métodos estatísticos;
- Análise de impactos cruzados – a partir da identificação das tendências mais importantes, verifica-se o impacto de um evento sobre as demais tendências;
- Matriz de cruzamento – a partir de informações obtidas por meio de formulários de análise do ambiente, de análise setorial, da análise de mercado e da concorrência, estas são organizadas e consolidadas na matriz de cruzamento para que as informações sejam melhor visualizadas e estudadas;
- Técnica Delphi – consiste em enviar a vários especialistas em um determinado assunto um questionário sobre o assunto abordado. Após o preenchimento dos questionários, os especialistas o reenviam ao remetente, o qual faz uma análise e envia um resumo das respostas anexado a um novo formulário aos mesmos especialistas que responderam o primeiro. Assim que estes lerem o resumo, respondem novamente ao questionário e reenviam novamente. Este processo ocorre até que haja um consenso entre as respostas dos questionados.

Oliveira (1991) também traz em seu estudo, cinco técnicas para a construção dos cenários estratégicos:

- Técnica da dedução – a partir da escolha dos fatores preponderantes, faz-se uma previsão dos acontecimentos futuros para cada um dos fatores;
- Técnica da Indução – é uma técnica na qual se selecionam menos fatores consideráveis do que a técnica anterior e fazem-se as mesmas previsões do futuro, combinam-se os fatores por meio de uma matriz e, por fim, constroem-se os cenários.
- Técnica da lógica intuitiva – é uma técnica simples, na qual se criam os cenários por meio da experiência dos participantes do processo.
- Técnica da análise de tendência de impacto – é realizada por meio da combinação de análises quantitativas e qualitativas, com a finalidade de avaliar a probabilidade de ocorrência de um impacto e a sua dimensão. Esta técnica se baseia apenas em fatos consistentes, os quais se têm informações históricas, indicam os autores.
- Técnica da análise do impacto integrativo – nesta técnica se realiza a interligação entre os fatores em estudo, então são elaboradas previsões, após faz-se uma média entre tais previsões, e elabora-se um cenário positivo e vários outros cenários hierarquizados de acordo com a probabilidade de ocorrência de impactos negativos ou positivos.

4.4 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta muito utilizada para orientar a realização de ações de forma ordenada e planejada. Por meio de respostas às questões seguintes, esta técnica permite um maior controle e acompanhamento das ações que foram identificadas. Em uma tabela, a equipe responsável pela elaboração da matriz 5W2H insere as sete perguntas e busca encontrar respostas satisfatórias e que levem à eficácia organizacional⁶:

- What – o que será feito? (definição da ação a ser implementada);

⁶ Informação disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/planilha-5w2h-o-que-e-como-fazer-e-quando-utilizar/>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

- Why – por que será feito? (qual o motivo que levou a fazer determinada ação);
- Where – onde será feito? (qual o local ou locais em que a ação será executada);
- When – quando será feito? (definem-se o tempo para a consecução da tarefa);
- Who – quem será o responsável por realizar a tarefa? (estabelece-se o responsável pela execução da atividade);
- How – como será feito? (quais as estratégias para o alcance do resultado almejado);
- How much – quanto custará? (definem-se os preços da realização de tal atividade).

O 5W2H é uma ferramenta bastante simples, porém muito utilizado para o desenvolvimento de planos de ação e projetos, pois permite uma melhor visualização das etapas necessárias para a realização das ações esperadas.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa-ação, que segundo Vergara (2006) “é um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social [...]”. (VERGARA, 2006, p.49). Pode-se também caracterizá-la como um estudo de caso, pois é um estudo aprofundado e detalhado, estendido a uma ou poucas unidades de estudo (VERGARA, 2006).

Para Thiollent (2007)

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2007, p.16).

O autor destaca algumas características que definem uma pesquisa-ação:

- Interação ampla e explícita entre pesquisadores e pessoas que fazem parte de pesquisa;
- A partir desta interação, surge a ordem de prioridade quanto aos problemas e as suas soluções;
- O objeto da investigação não são pessoas, mas problemas encontrados que necessitam de uma ação;
- O objetivo da pesquisa-ação é encontrar uma solução concreta para o problema investigado;
- Não há limitação da pesquisa à ação, há uma busca de conhecimento pelos pesquisadores e o conhecimento das pessoas relacionadas à pesquisa.

Thiollent (2007) também propõe etapas para a realização de uma pesquisa-ação, às quais o autor não considera que sejam universais, pois depende de onde será aplicada. Segundo o autor, a fase inicial e a fase final são as únicas que seguem uma sequência temporal. As demais fases intermediárias não precisam seguir a sequência exposta.

Durante a fase exploratória buscou-se conhecer o campo e o objeto do estudo por meio de um levantamento de materiais que pudessem contribuir para estabelecer o problema. O problema encontrado foi a ausência de um documento

unificado e padronizado que orientasse as ações do setor para o alcance de resultados de médio prazo de forma eficaz.

Após, propôs-se estabelecer o tema da pesquisa. Por meio do levantamento e estudo realizado na etapa anterior e de discussões com as pessoas envolvidas no processo, e através da fase de levantamento de hipóteses, definiu-se como necessidade principal a criação de um planejamento tático para a área, com o objetivo de estabelecer estratégias de médio prazo para o alcance de resultados; bem como se buscou definir a problemática, ou seja, definir um campo teórico no qual o problema fosse abordado. Neste caso, a problemática se deu no campo organizacional.

Também se estabeleceu o lugar da teoria: deve-se situar a pesquisa numa área teórica de conhecimento. Neste caso, a teoria abordada encontra-se no campo da Administração de Empresas, com foco em estratégias empresarias e planejamento estratégico.

Como já foi dito, foi feito o levantamento de hipóteses que visassem solucionar o problema em questão, como por exemplo, a criação de um planejamento para a área.

Em uma outra fase, chamado por Thiollent (2007) de seminário, eram realizadas reuniões semanais com o intuito de gerar material útil para a pesquisa. Paralelamente aos seminários, eram realizados *brainstormings* para gerar ideias para a pesquisa.

O campo de observação da pesquisa foi escolhido como uma gerência de energia da Empresa Alfa. Foi usada a representatividade qualitativa, por meio da qual foram escolhidas pessoas que tinham alguma representatividade dentro do campo de observação para participarem do processo de planejamento.

Em média, foram escolhidas entre dez a quinze pessoas de toda a gerência, dos mais diversos cargos, dentre os quais se podem citar: gerente da área, supervisores, engenheiros eletricitas, engenheiros de automação, analista de qualidade, técnico de segurança, além de técnicos de manutenção e estagiários. A autora deste Trabalho de Conclusão de Curso esteve envolvida diretamente na construção do planejamento estratégico.

Durante a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental e a bibliográfica, além de entrevistas semi-estruturadas. Houve consulta de documentos cedidos pela própria empresa; e de bibliografias, ao utilizar fontes primárias e

secundárias (livros, artigos, pesquisas, internet) para extrair as mais diversas informações que fornecessem bases à aplicação prática.

Na fase de aprendizagem, o autor destaca que há uma aprendizagem mútua entre pesquisadores e participantes da pesquisa durante o processo de pesquisa-ação. Neste trabalho, também foi significativo o aprendizado durante a elaboração do planejamento, pois havia troca de informações rotineiramente, o que proporcionou uma grande aquisição de conhecimento tanto para os pesquisadores quanto para os participantes da pesquisa.

Em um outro momento, ocorreu a comparação entre o que o autor chama de saber formal e saber informal, buscando a interpolação entre o saber científico e o saber empírico.

Em seguida, como resultado da pesquisa, houve a criação de um plano de ação, com o objetivo de dar sustentação prática à pesquisa, acompanhado rotineiramente em reuniões semanais.

Por fim, divulgam-se os resultados aos interessados. No caso deste trabalho, os resultados ainda não foram divulgados e encontram-se na fase de plano de ação. Os resultados se encontram em fase de validação pela liderança antes de serem divulgados formalmente aos demais participantes.

Cabe ressaltar que as etapas abordadas não seguiram na íntegra a sequência exposta acima, mas todas foram realizadas durante a pesquisa.

Destaca-se também, que durante e ao fim do trabalho, foram realizadas entrevistas com alguns participantes do processo a fim de fazer um acompanhamento para analisar se tudo estava sendo realizado conforme o desejado, bem como para avaliar os resultados parciais do projeto.

6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo de caso realiza atividades voltadas para exportação de matéria-prima de grande procura no mercado internacional.

Por questão de sigilo, a empresa onde foi aplicado este trabalho será chamada de Empresa Alfa.

6.1 Gerência de Energia

Com o intuito de viabilizar a realização da atividade-fim da companhia, a gerência da análise deste trabalho tem por objetivo garantir a disponibilidade dos sistemas de energia e de automação, por meio de manutenções corretivas e preventivas em subestações, ativos e equipamentos que compõem o sistema de automação e energia da empresa, para evitar falhas de equipamentos, proporcionando maior eficiência aos processos e reduzindo possibilidades de impactos negativos nos resultados da organização.

A energia utilizada pela empresa é fornecida pela Centrais Elétricas Brasileiras S.A – Eletrobrás, a qual perpassa por 21 Km de linhas de transmissão e 51 torres, até chegar à subestação de 230 kV, que é a principal da empresa, responsável por converter e transmitir a energia para as subestações secundárias. As subestações secundárias alimentam cada área da empresa, as máquinas e equipamentos fundamentais para a atividade-fim da companhia.

Diante das informações expostas, percebe-se a relevante importância do setor estudado para a organização, o qual se configura como um setor crítico para o alcance de resultados satisfatórios por esta. É imprescindível que a área realize suas atividades de forma eficiente para que não venha a impactar nos resultados gerais da empresa.

No organograma apresentado na figura 7 se pode visualizar como funciona a estrutura da gerência objeto deste estudo, desde a diretoria ao nível das supervisões.

Figura 7 – Estrutura da Empresa Alfa

Fonte: Documentos da empresa

6.2 Panorama Atual do Planejamento

Quando se fala em planejamento, observa-se o quão importante tal documento é para os processos gerenciais de uma organização. Como já foi abordado nos capítulos anteriores, o planejamento se configura como um importante meio de traçar estratégias para o alcance dos objetivos empresariais, por meio do diagnóstico estratégico, da missão da empresa, da definição de instrumentos prescritivos e quantitativos e do controle e avaliação, os quais facilitam a tomada de decisão, a disposição e alocação dos recursos, o estabelecimento de ações que permitirão maior eficiência no que tange a execução das atividades.

Em síntese, a gerência desta análise não tinha planejamento estruturado, as informações encontravam-se “soltas” e não alinhadas com o plano diretor. Não havia um documento que contivesse todas as informações necessárias, interligadas umas às outras e que formassem um todo organizado.

A área também não possuía estratégias de ação que priorizassem o alcance das metas gerenciais, não havia um planejamento prévio de como alcançá-las dentro do horizonte de um ano.

Então, a partir de uma reunião da equipe com propostas para o ano de 2013, surgiu a necessidade de elaborar um planejamento estratégico para a área, como um ponto de melhoria que viabilizasse a criação de estratégias de ação em um documento padronizado e unificado que pudesse ser de livre acesso a todos os funcionários da gerência, para que estes tivessem conhecimento da razão de existência da empresa e da área em questão, assim como para que estivessem alinhados com a estratégia de manutenção proposta. É muito comum em grandes organizações os funcionários executantes não terem conhecimento do impacto das suas atividades para a companhia como um todo, então, por meio deste documento, essa ponte poderá ser estabelecida.

O plano tático também tem como objetivo apresentar a gerência tanto para os funcionários de execução quanto para os níveis hierárquicos superiores, ao trazer as atividades que estão sendo realizadas, as que estão em desenvolvimento e os planos futuros que permitirão melhor desempenho no alcance de resultados.

Ao elaborar o planejamento, espera-se obter estratégias em consonância com o plano diretor da companhia e com as metas gerenciais, que possam guiar as atividades de forma padronizada, garantindo a máxima eficiência na utilização de recursos para o alcance dos objetivos estratégicos.

6.3 Proposta de Planejamento

Com base nos estudos abordados e nas informações acima, a presente seção tem por objetivo a explanação da proposta do planejamento tático realizado em uma gerência de energia da Empresa Alfa, assim como avaliar a eficácia da implementação e utilização do planejamento proposto.

Como a gerência em questão não possuía um planejamento estruturado e formalizado houve a necessidade da criação de um documento que juntasse todas as informações preponderantes e ainda buscasse encontrar meios de tornar o processo da área mais eficiente, para assim atingir os resultados de forma positiva.

O ponto inicial do trabalho foi à análise do plano diretor da Empresa Alfa, para assim delimitar os pontos de atuação da gerência dentro deste para contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos, assim como foi realizado um estudo das metas gerenciais. As metas gerenciais são desdobramentos das metas da diretoria que são estabelecidas pelos executivos de alto escalão da organização e devem ser alcançadas dentro do prazo de um ano. Como já foi explicado anteriormente, metas são as etapas para o alcance de objetivos (OLIVEIRA, 2007).

Logo, neste caso do planejamento desenvolvido ser um planejamento tático, este deve fazer tudo quanto possível para que a gerência cumpra suas metas, o que proporcionará o alcance dos objetivos estratégicos pela organização como um todo. Ou seja, cada área/setor/gerência deve cumprir as suas metas para que a organização consiga alcançar os seus objetivos propostos no planejamento estratégico.

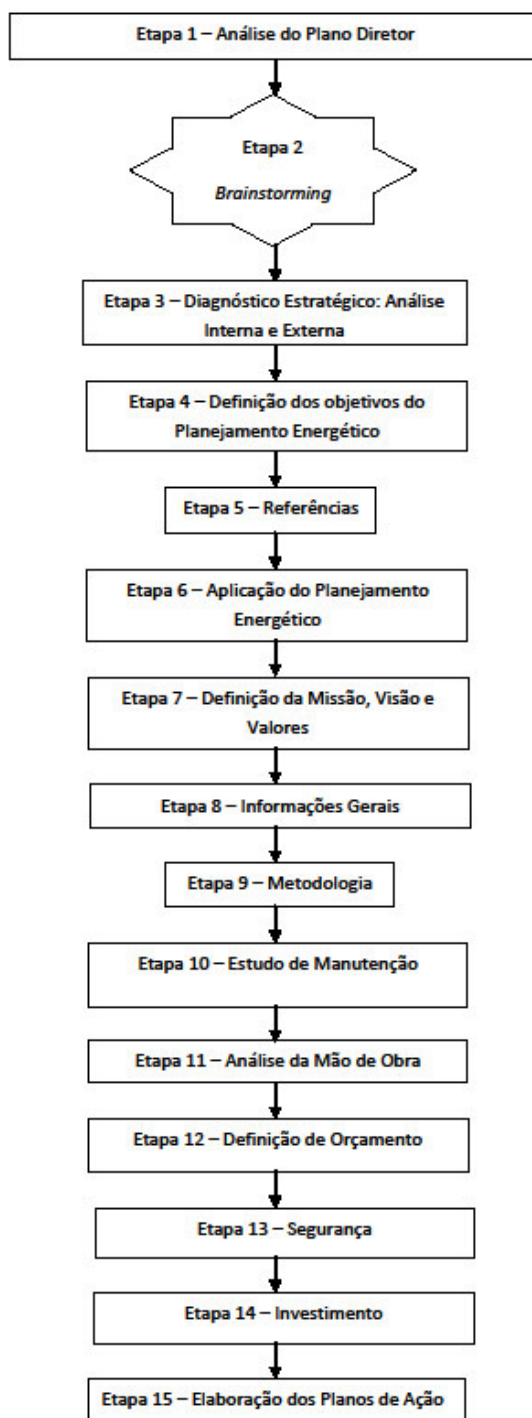
Como o estudo foi realizado em uma empresa de grande porte, as áreas funcionam de forma independente, e neste caso, os planejamentos são bem amplos e cada área tem o seu planejamento tático como se fosse um planejamento estratégico. Conforme Andrade (2012) explica

As grandes empresas muitas vezes são formadas por uma série de entidades semiautônomas (unidades de negócio) que interatuam mediante uma estrutura administrativa central. Cada uma dessas entidades, entretanto, possui uma ampla delegação de autoridade, parecendo um negócio independente, podendo desenvolver seu próprio processo de planejamento estratégico a partir das orientações gerais da matriz da corporação. (ANDRADE, 2012, p. 116)

Assim, de forma participativa, por meio de *brainstorming*, que é a ferramenta através da qual se encontra uma solução para um problema diante da variedade de ideias e opiniões⁷, surgiu à necessidade da criação de um planejamento de médio prazo para a área.

Após a análise do plano diretor e das metas da área e conforme os modelos de Oliveira (2003) e Andrade (2012), e o modelo proposto pela empresa, adequados às necessidades da área, foram propostas as seguintes etapas para o planejamento tático, conforme figura 8:

⁷ Informação disponível em: <<http://www.faceca.br/revista/index.php/revisiniacao/article/viewFile/106/20>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

Figura 8 – Etapas para a elaboração do Planejamento Tático

Fonte: autoria própria

Em comparação às etapas propostas por Oliveira (2007) apresentadas no capítulo 3, para elaboração de um planejamento estratégico, pode-se notar que algumas delas foram realizadas no planejamento realizado na Empresa Alfa, porém,

outras não puderam ser aplicadas por se tratar de um planejamento tático, o qual tem seu desenvolvimento limitado pelo planejamento estratégico. A tabela 9 abaixo objetiva estabelecer o que foi e o que não foi realizado no planejamento tático, em comparação com o modelo proposto pelo autor.

Tabela 9 – Comparativo entre o modelo de planejamento de Oliveira (2007) e o modelo elaborado na Empresa Alfa

Fase I - Diagnóstico Estratégico		
	Sim	Não
Identificação da visão		x
Identificação dos valores		x
Análise externa	x	
Análise interna	x	
Análise dos concorrentes		x
Fase II - Missão da Empresa		
	Sim	Não
Estabelecimento da missão da empresa		x
Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais	x	
Estruturação e debate de cenários		x
Estabelecimento da postura estratégica	x	
Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas		x
Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos		
	Sim	Não
Instrumentos Prescritivos		
Estabelecimento de objetivos, desafios e metas	x	
Estabelecimento de estratégias e políticas	x	
Estabelecimento de projetos e planos de ação	x	
Instrumentos Quantitativos		
Projeções econômico-financeiras do Planejamento Orçamentário	x	
Fase IV - Controle e Avaliação		
	Sim	Não
Indicadores de desempenho	x	
Avaliação do desempenho dos profissionais envolvidos	x	
Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos	x	
Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos	x	
Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas	x	
Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva	x	
Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa	x	

Fonte: autoria própria

Como se pode observar, na etapa I não foram elaborados visão e valores organizacionais, pois pelo fato de se tratar de um planejamento tático, tais definições partem do nível estratégico para o nível tático. Nesta fase foram realizadas as

análises interna e externa do ambiente, mas não foi feita uma análise dos concorrentes porque a gerência em questão é a única que realiza tal atividade na empresa.

Na etapa II, também se preferiu não elaborar uma missão para o setor, e sim seguir a missão organizacional. Foram estabelecidos propósitos atuais e potenciais; não foram realizados estruturação e debate de cenários. Buscou-se estabelecer a postura estratégica da gerência, ao estabelecer a maneira pela qual esta pretende alcançar os seus propósitos, com base nas análises interna e externa do ambiente. As macroestratégias e as macropolíticas também foram estabelecidas no nível estratégico da organização, cabendo à gerência de energia desdobrá-las ao nível tático.

Os pontos que foram cumpridos na etapa III: estabelecimento de estratégias e políticas; elaboração de projetos e planos de ação, bem como foram feitas projeções econômico-financeiras para destinar os recursos para a realização dos planos de ação.

Cabe destacar que o planejamento tático tem por objetivo a utilização eficiente de recursos disponíveis, para alcançar os objetivos do planejamento estratégico, a partir de estratégias e políticas predeterminadas, salienta Oliveira (2007). Desta forma, os objetivos, desafios e metas, foram adaptados à realidade da gerência em estudo, ao elaborar objetivos funcionais para a área. As metas não são elaboradas no nível tático, estas já são determinadas pelos níveis hierárquicos superiores.

Embora a fase de Controle e Avaliação não conste na Figura 8, pelo fato de que tal etapa não fez parte da pesquisa apresentada neste trabalho pelo curto espaço de tempo da pesquisa, pode-se frisar que durante a elaboração do planejamento, foram acordadas formas de controlar e avaliar a implantação do planejamento proposto, como por exemplo, por meio de indicadores de desempenho, reuniões semanais para verificar a realização e os desvios das ações propostas, e também propor novas ações para o que não tenha sido realizado conforme estabelecido.

Embora o planejamento elaborado assuma características de um planejamento estratégico, ressalta-se que se trata de um planejamento tático, o qual possui diferenças quanto aos modelos de planejamento estratégico, devendo ser um desdobramento deste. Muitas informações foram geradas pelos executivos de alto

escalão da Empresa Alfa, as quais foram desdobradas durante o processo de elaboração do planejamento tático.

A seguir apresentaremos uma explicação de cada uma das etapas do processo de planejamento realizado.

Etapa 1 – Análise do Plano Diretor

A análise do plano diretor foi fundamental para a compreensão do que a Empresa Alfa espera da gerência de energia, assim como para a criação de estratégias que permitam que a área alcance os objetivos propostos.

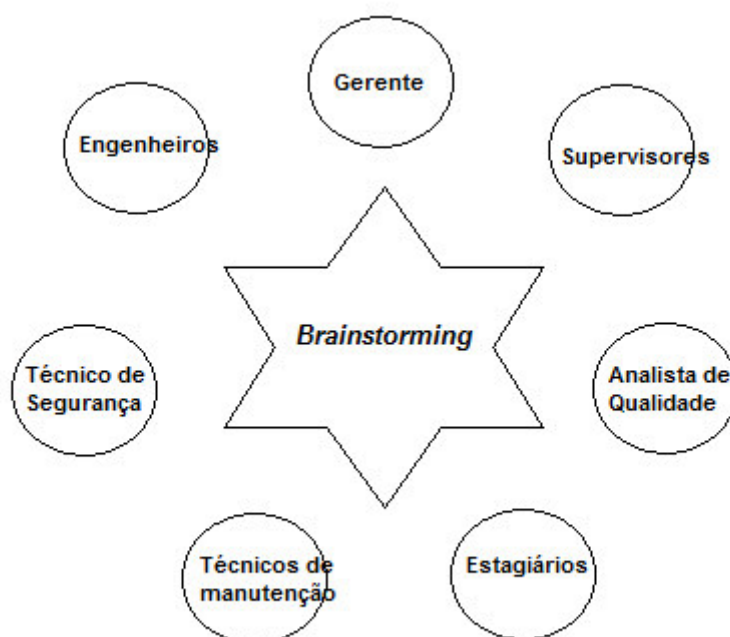
Nesta etapa, foi feito um estudo do papel do setor dentro da companhia, para que assim pudéssemos estabelecer os meios de cumprir o papel desejado. Por meio do plano diretor, o planejamento tático pôde ser elaborado, desdobrando as informações estratégicas ao nível tático com a finalidade de estabelecer meios para que a organização alcance os objetivos desejados.

Etapa 2 – *Brainstorming*

Por meio da “chuva de ideias”, foram realizadas reuniões semanais tanto com a equipe gerencial quanto com o pessoal de execução das atividades. Durante cada semana eram convocados, em média, quinze diferentes funcionários que têm participação ativa nas atividades do setor para que dessem a sua contribuição ao processo. O processo de *brainstorming* durou cerca de dois meses, com reuniões todas às quartas-feiras, até que o processo pudesse ser conduzido por somente algumas pessoas.

A utilização dessa ferramenta propiciou o surgimento de diversas ideias que contribuíram significativamente para o desenvolvimento do plano, pois os funcionários de execução têm o conhecimento real dos fatores críticos e das necessidades da área, que muitas vezes são ignoradas pelos funcionários que realizam atividades de gerenciamento.

Figura 10 – Processo de *brainstorming* na Empresa Alfa



Fonte: Autoria própria

Etapa 3 – Diagnóstico Estratégico: Análise dos fatores internos e externos

Conforme abordado em capítulos anteriores, a SWOT é uma ferramenta primordial na elaboração de um planejamento estratégico, por que a partir desta, consegue-se ter um conhecimento real tanto dos fatores positivos e negativos internos da empresa, quanto dos fatores positivos e negativos externos à organização, sob os quais ela não tem influência, o que propicia o estabelecimento de estratégias de acordo com a situação em que a empresa se encontra.

O objetivo desta etapa foi realizar a análise SWOT das metas gerenciais, para assim conhecer os pontos fortes e os pontos fracos do setor, com o intuito de potencializar os pontos fortes e neutralizar os pontos fracos, já que estes são eventos controláveis. Também, a SWOT proporcionou o conhecimento dos eventos externos, não controláveis, para que a gerência possa se antecipar aos eventos negativos e usar as oportunidades do ambiente de forma favorável ao seu desempenho e desenvolver as estratégias de ação com base no diagnóstico estratégico, ou seja, definir as ações de acordo com a análise das metas propostas.

A análise SWOT permitiu o conhecimento a cerca dos fatores que afetam a gerência em seu micro e macro ambiente (micro ambiente definido como o ambiente imediato da gerência, que engloba as supervisões e os *staffs*; e o macro ambiente definido como o ambiente externo à gerência, que envolve as demais gerências dentro e fora da diretoria a qual o setor faz parte, assim como os fornecedores e empresas prestadoras de serviços).

Todo o desenvolvimento do planejamento se deu com base nas metas gerenciais e na estratégia de manutenção proposta pelo plano diretor da companhia, pois estes são o ponto chave do desenvolvimento deste documento. Logo, o desenvolvimento da análise SWOT foi de fundamental importância para delimitar estratégias de ação e propor os planejamentos operacionais e os planos de ação abordados neste trabalho.

A tabela seguinte mostra um exemplo de SWOT que foi realizada durante a análise dos fatores internos e externos, relativa ao orçamento, com o intuito de potencializar os pontos fortes e usar as oportunidades de forma favorável ao desempenho e também de propor ações que possam eliminar os pontos fracos e para transformar as ameaças em oportunidades.

Tabela 10 – SWOT do Orçamento

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Valores de contratos bem definidos, auxiliando na previsibilidade de gastos, o que evita reajustes a médio prazo; Maior controle de gastos com uniformes, EPI's, gastos com pessoal e com material de escritório.	Falta de visibilidade de gastos a longo, médio e curto prazo; Falta de inventário de ativos e componentes relacionando com seu tempo de troca/compra.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
Rateio de gastos com serviços entre áreas atendidas; Rotina de limpeza não atendida conforme o contrato.	Apropriações indevidas; Uso indiscriminado de melhorias no contrato.

Fonte: Planejamento Tático da Empresa Alfa, 2013.

Etapa 4 – Definição dos objetivos do Planejamento Tático

De acordo com Oliveira (2007, p.141), “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Para o autor, os objetivos estabelecem a direção a ser seguida pela empresa.

Os objetivos definidos nesta etapa tratam apenas de explicar quais os objetivos que se esperam alcançar ao elaborar e apresentar um planejamento tático para o setor, pois como já foi abordado, o plano se desenvolveu de acordo com as metas gerencias e então foram elaboradas estratégias de ação que sejam colocadas em prática durante todo o ano de 2013 para o alcance das metas estabelecidas. Neste caso, os objetivos são macros e, o alcance das metas pelo setor proporcionará o alcance dos objetivos estratégicos da Empresa Alfa.

Como objetivo funcional do planejamento tático, podemos citar:

Tabela 11 – Objetivo geral do Planejamento Tático

Objetivo Geral
Realização do planejamento tático, com o intuito de garantir o uso eficiente dos recursos, e maximizar os lucros da Empresa Alfa, abrangendo um horizonte mínimo de 01 (um) ano.

Fonte: autoria própria

Com o planejamento também se espera apresentar a gerência de energia para os novos funcionários; para o público externo; apresentar o andamento dos trabalhos realizados para a diretoria e; mapear o cenário atual da gerência para atualização contínua do planejamento.

Etapa 5 – Referências

Na etapa 5 apresentamos as referências utilizadas no trabalho, como o plano diretor da organização, documentos normativos, procedimentos da área, bibliografias sobre os temas planejamento estratégico e estratégia empresarial.

Etapa 6 – Aplicação do Planejamento

Destina-se à delimitação do alcance do planejamento, ou seja, qual a sua abrangência dentro da organização. Neste caso, delimitou-se às três supervisões sob o escopo da gerência de energia.

Etapa 7 – Definição da Visão, Missão e Valores

A definição da missão proporciona à gerência conhecer o ramo de atuação da empresa em sua totalidade e qual o seu papel para que a organização cumpra a sua missão. Já a visão busca delimitar um horizonte de ação, ou seja, aonde a organização quer chegar ao realizar a sua missão.

Os valores, por sua vez, como já foram mencionados, representam a cultura organizacional, “é o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2007, p. 43).

Conforme explicação em capítulos anteriores, a missão, a visão e os valores da companhia orientam todo o desenvolvimento de um planejamento estratégico, tático ou operacional, pois estes devem estar alinhados no estabelecimento de estratégias e planos de ação que vão de encontro à missão, à visão e aos valores organizacionais.

Neste caso, o planejamento tático desenvolvido priorizou durante o seu desenvolvimento a missão, a visão e os valores da companhia, os quais são elaborados pelo nível estratégico da organização. Não foram elaborados no nível departamental por se preferir utilizar a missão, a visão e os valores da própria organização para que houvesse atuação unificada com os demais setores organizacionais com vista ao cumprimento da missão empresarial, para se chegar à visão, sempre atuando de acordo com os valores da Empresa Alfa.

Etapa 8 – Informações Gerais

Esta seção traz as informações técnicas e características da organização, bem como o escopo e o organograma da gerência e das supervisões que fazem

parte dela, enfim, o capítulo fornece informações essenciais para o conhecimento do setor e como ele se insere no ambiente imediato organizacional.

É a apresentação da área aos interessados, para que possam compreender todo o desenvolvimento do planejamento.

Etapa 9 – Metodologia para a elaboração do planejamento tático

Essa etapa descreve a metodologia utilizada para a elaboração do planejamento, escolhidas como: *brainstorming*, análise SWOT, e a matriz 5W2H, que já foram explicadas em capítulos anteriores.

Etapa10– Estudo de Manutenção

A etapa 10 objetiva realizar um estudo de manutenção da área, ponto este que merece atenção especial pelo fato de que a principal atividade do setor é a manutenção dos sistemas elétricos e de automação da Empresa Alfa.

Segundo Cordeiro (2012)

O conjunto de cuidados técnicos indispensáveis ao funcionamento regular e permanente de máquinas, equipamentos, ferramentas e instalações, entende-se como manutenção. Esses cuidados envolvem a conservação, a adequação, a restauração, a substituição e a prevenção. (CORDEIRO, 2012, p.11).

Com a mesma ideia, Soares Neto (2012) afirma que as atividades de manutenção são aquelas voltadas para o reparo e modificações do estado original das máquinas e equipamentos, com vista a evitar falhas, proporcionando aumento da vida útil e, conseqüentemente, a redução de custos.

A estratégia de manutenção foi elaborada com o intuito de assegurar a disponibilidade dos equipamentos para cumprir a programação da produção; a produtividade dos equipamentos para gerar o retorno esperado; e a confiabilidade, ao atuar de forma preventiva, para que não ocorram falhas dos equipamentos devido à falta de manutenção, o que impactará negativamente na atividade-fim da Empresa Alfa.

Durante a elaboração do planejamento tático, foi realizado um estudo aprofundado dos planos, da qualidade e confiabilidade dos mesmos para cumprir a programação; da quantidade de homem-hora (Hh: unidade utilizada para medir a

quantidade de horas trabalhadas por pessoa) necessário para identificar possíveis falhas quanto à quantidade necessária e a quantidade real, e se estes estão sendo suficientes para realizar todos os planos necessários a fim de não ocorrer falhas por falta de manutenção.

Uma estratégia de manutenção bem detalhada e com acompanhamento sistemático possibilita realizar as atividades de forma estruturada, rotineira, com o intuito de não haver erros na realização das atividades. A análise da estratégia de manutenção deu origem a diversas ações de mitigação dos problemas críticos quanto a esse quesito, além de propor melhorias para a realização das atividades que garantam a confiabilidade e a disponibilidade dos equipamentos.

Etapa 11 – Análise da mão de obra

Por meio da ferramenta utilizada pela empresa para determinar a mão de obra necessária, foram realizados cálculos com base nos planos de manutenção, para avaliar o QLP (Quadro de Lotação de Pessoal) e verificar sua compatibilidade com o que seria necessário.

Este estudo foi importante para que pudesse ser analisado se a equipe hoje disponível é suficiente para cumprir com as atividades a fim de garantir o adequado funcionamento do setor portuário.

Na tabela 12, tem-se um comparativo do QLP desde 2011 até 2013. Por meio da tabela, observa-se o considerável aumento da necessidade do quadro de pessoal, resultado do aumento dos planos de manutenção para cumprir com o objetivo de assegurar a manutenção dos sistemas de energia e automação da Empresa Alfa. De acordo com a tabela, observa-se que para 13486Hh, seriam necessárias cerca de 171 pessoas.

Tabela 12 – Análise de QLP

Ano	Supervisão de Manutenção Elétrica		Supervisão de Automação de equipamentos		Total	
	Pessoas	HH necessário	Pessoas	HH necessário	Pessoas	HH necessário
2011	6	572,6	7	654,5	13	1227
2012	78	6859,8	53	4672,75	131	11533
2013	129	10041,3	42	3444,4	171	13486

Fonte: Planejamento Tático da Empresa Alfa, 2013.

Aqui também se buscou mostrar as ferramentas utilizadas pela empresa para desenvolvimento de pessoal, como os programas de qualificação e capacitação de mão de obra de acordo com o cargo e a função executada por cada funcionário.

Etapa 12 – Definição de Orçamento

As projeções econômico-financeiras são necessárias em qualquer organização para assegurar o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades (OLIVEIRA, 2007).

A análise do orçamento permite à organização avaliar as receitas, despesas e investimentos com o intuito de fazer a correta destinação dos recursos necessários à realização dos planos de ação.

Na Empresa Alfa foi realizado um levantamento do orçamento anual da gerência e feito um estudo para delimitar o orçamento mensal que pudesse garantir o cumprimento das atividades, dos planos de ação e projetos, além dos futuros investimentos.

Cabe ressaltar que o planejamento do orçamento para todo o ano foi fundamental para que houvesse um maior controle quanto aos gastos, com vista a não ocorrer extrapolação desnecessária. Cada supervisão sabe exatamente o que gastar e com o que deve gastar e, caso ocorra um evento não esperado, possa haver uma justificativa para o uso a mais do orçamento.

As informações relativas ao orçamento não puderam ser apresentadas neste trabalho, por questões de confidencialidade de informações.

Etapa 13 – Segurança

A etapa voltada para segurança consiste em promover ações de conscientização quanto aos cuidados com a saúde e a segurança dentro e fora do ambiente organizacional, por meio de atividades que objetivam inserir uma cultura organizacional que preze pelo bem-estar dos colaboradores.

Foram estabelecidas rotinas de saúde e segurança, como por exemplo, os diálogos de saúde e segurança diários, para ressaltar a importância de comportamentos preventivos durante a execução das atividades rotineiras, reuniões de gerenciamento das rotinas de saúde e segurança com a liderança, reuniões de segurança mensais com todos os funcionários da gerência para deixar-lhes a par dos acontecimentos relacionados à segurança, registros de condições inseguras, controle rigoroso de exames periódicos.

Enfim, foi proposta uma série de itens de prevenção de acidentes para proporcionar um ambiente de trabalho seguro aos colaboradores do setor. No desenvolvimento deste tópico, também foram elaborados planos de ação para a criação das ações de segurança e, conseqüentemente, eliminar as ocorrências passíveis de incidentes.

Etapa 14 – Investimentos

Devido aos levantamentos realizados na execução do planejamento tático, esta etapa teve por objetivo voltar-se para o futuro e fazer uma averiguação de pontos que necessitam de atenção para, desta forma, dar continuidade ao que aqui foi proposto no intuito de otimizar cada vez mais os processos.

Esta etapa estabelece os pontos que necessitam de investimento no presente ano de abrangência do planejamento, assim como os recursos necessários e os prazos estipulados. Algumas das demandas de investimento que serão priorizadas no ano de 2013 para estudo de viabilidade e que deverão ser implantadas em 2014 são: troca e instalação de equipamentos obsoletos, aquisição de novos equipamentos, reforma de estruturas em estado crítico. Como os investimentos também são alvo de interesse da concorrência preferiu-se informar de

forma generalizada nesta pesquisa. Todos esses investimentos, como se pode observar, dão suporte à estratégia de manutenção estabelecida.

Etapa 15 – Elaboração do Plano de Ação

Como resultado do processo de desenvolvimento do planejamento, principalmente da análise SWOT, surgiram diversas ações com vista a otimizar as rotinas de atividades dos colaboradores, assim como oportunidades de melhorias das condições de trabalho e de oferecer um ambiente de trabalho melhor que contribua para amenizar a distância entre os objetivos organizacionais e pessoais.

Com base no planejamento, foram gerados planos de ação com o intuito de proporcionar a eficiência dos processos relacionados à energia e automação, assim como para proporcionar condições de trabalho mais seguras e fonte de motivação aos operadores, assegurando o cumprimento das metas gerenciais e com base na estratégia de manutenção proposta.

Por meio da matriz 5W2H, ferramenta simplificada de acompanhamento de projetos e planos de ação de forma ordenada e planejada, que foi melhor detalhada no capítulo sobre as ferramentas para o desenvolvimento do planejamento, foram definidas as ações, por que e quando elas serão realizadas, quando e como acontecerá, quem serão os responsáveis e quanto custará cada ação.

A aplicação da matriz 5W2H tornou o processo de propor solução aos problemas mais fácil e objetivo, pois o controle e acompanhamento das ações se tornou simplificado e eficaz. As ações são priorizadas por prazos: aquelas que possuem prazo menor devem ser tratadas primeiro. Se ocorrer atraso na execução de alguma ação, esta vai para um farol para que seja explicado o porquê da não realização e seja proposto um novo prazo ou uma nova ação.

A tabela 13 mostra um exemplo de 5W2H originado de cada SWOT. Maiores informações não puderam ser mostradas por não haver autorização da empresa.

Tabela 13 – Exemplo de matriz 5W2H

Origem	O que (What)?	Por que (Why)?	Quando (When)?	Onde (Where)?	Quem (Who)?	Como (How)?	Quanto (How much)?
Apropriações indevidas do orçamento da gerência	Sistematizar verificação de apropriações semanalmente. Caso não consiga, resolver com a área responsável pela apropriação e solicitar o envolvimento do gerente	Para que não ocorra o pagamento de algo que não foi solicitado ou de algum serviço que não foi executado	29/03/13	Em todas as supervisões da gerência	Responsável da área pelo orçamento	Escrever passo-a-passo para verificação, assim como envio de e-mail semanal	R\$ 0
Equipamentos de iluminação e ar-condicionado ligados fora de horário funcional	Divulgação das medições de energia e promoção de campanhas de conscientização	Para evitar dispêndios desnecessários com energia	01/06/13	Em todas as supervisões da gerência	Supervisor da Supervisão de Implantação de Projetos	Elaborando campanhas de conscientização e nestas campanhas, realizar a divulgação das medições, propondo comportamentos conscientes	R\$ 0
Falta de arquivamento consolidado de informação técnica de rápido acesso	Estruturação do acompanhamento das manutenções em todos os equipamentos para arquivamento imediato	Para que haja um local em que todas as informações desejadas possam ser encontradas com facilidade e rapidez	31/05/13	Em todas as supervisões da gerência	Supervisores	Criação de diretório com todas as informações e backups de cada tipo de equipamento	R\$ 0

Fonte: Planejamento Tático da Empresa Alfa, 2013.

6.4 Discussão e Resultados

Como já foi citado no capítulo 2, o processo de elaboração de um planejamento é muito mais importante que o seu resultado final. Com base no exposto, a construção do planejamento proporcionou ganhos significativos para a equipe como um todo, não apenas à equipe de elaboração.

Através de reuniões semanais, envolvimento e engajamento de todos, o plano tomou forma, com o cuidado de atender às exigências tanto na alta direção, ao estabelecer estratégias de ação para o alcance das metas; como também ao pessoal de nível tático e operacional, ao dar prioridade a estratégias de desenvolvimento de pessoal, de prevenção de acidentes, enfim, de oferecer um ambiente de trabalho melhor ao trabalhador que proporcione condições suficientes para a realização de suas atividades com foco na saúde e segurança.

O processo de planejamento proporcionou o conhecimento de forma aprofundada e real principalmente dos fatores que afetam a gerência, que podem agora ser utilizados de forma favorável ao desempenho ótimo, sendo fundamental para a elaboração de estratégias de desenvolvimento.

Cabe ressaltar que o planejamento tático aqui apresentado deu abertura para a criação de diversos planos operacionais que pudessem viabilizar a sua

consecução, como por exemplo, o plano orçamentário, o plano de saúde e segurança, o plano de manutenção, dentre outros, os quais deram origem a um plano de ação composto de 262 ações todas para serem realizadas durante o ano de abrangência do planejamento tático.

Com o planejamento, foram propostas ações com vista a eliminar problemas críticos, assim como propor novas ações de melhoria contínua. Muitos fatores que antes eram ignorados ou deixados em segundo plano receberam atenção e também foram propostas ações de solução. Também se pôde observar a atuação conjunta, estruturada, planejada. A partir dos planos de ação e do acompanhamento e cobrança semanal dos *status*, verifica-se que houve uma melhoria significativa no que diz respeito à realização das ações propostas.

O trabalho está em fase de avaliação pelas lideranças, e após o término, o documento servirá de base para atualizações periódicas de cenário e atualização das ações. Também servirá de meio de divulgação para todos os colaboradores da área para compartilhamento de informações e alinhamento das ações para atuação em um único foco.

O próximo passo é fazer com que esse documento se torne padrão dentro da companhia e seja não apenas uma boa prática de uma gerência criado de forma isolada. Cada gerência de área deveria elaborar o seu planejamento tático em interação com as demais gerências de área para obter um efeito sinérgico, no qual os resultados seriam bem melhores e mais tangíveis, proporcionando obter efeitos positivos sobre o meio em que a organização está inserida.

O desenvolvimento desta pesquisa se completou com a realização de entrevistas semi-estruturadas com funcionários envolvidos na elaboração do planejamento tático do setor. Estas informações obtidas serão abordadas a seguir.

Em entrevista à supervisora da Supervisão de Manutenção Elétrica, esta destacou que antes da elaboração do planejamento, a área não tinha visão de médio e longo prazos, não tinha um documento com todas as informações necessárias, e não possuía uma visão da estratégia de manutenção e da distribuição de QLP. Com a colocação em prática do planejamento, espera-se uma gerência mais focada em resultados, uma unificação do pensamento de todos na mesma direção, assim como se espera uma expectativa de *inputs* para novos trabalhos e melhoria contínua.

Quanto aos pontos negativos encontrados durante o processo, a supervisora citou a dificuldade no envolvimento das pessoas, dificuldade de ampla divulgação, assim como a dificuldade em internalizar para os funcionários a visão estratégica da gerência. Como os pontos altos do planejamento, ela afirma que foi a elaboração das SWOT's que permitiram traçar estratégias para o alcance de cada meta; e o levantamento das lições aprendidas para um atingimento de metas com mais maturidade e com foco na sustentabilidade.

Como já foi explicado, pretende-se acompanhar e controlar a implantação do planejamento de forma semanal durante reuniões com o gerente e os pontos focais de cada supervisão e por meio de indicadores de desempenho.

Já o gerente do setor, durante uma avaliação do processo de planejamento, disse que antes da realização do plano, não havia um direcionamento e que todas as decisões eram tomadas com base no sentimento dos envolvidos, gerando desgastes em todo o processo e dificuldade no alcance de metas. Para ele, a maior dificuldade do processo foi esclarecer a importância e os ganhos que seriam obtidos com este trabalho, bem como criar uma disciplina de reuniões para a elaboração do planejamento com a presença de representantes de todas as áreas para manter um foco único com simplicidade e eficiência.

Como os fatores críticos para o sucesso do planejamento, o gerente ressaltou que seria a participação e o entendimento da equipe, pois sem pessoas dedicadas não há resultado sustentável; disciplina no cumprimento e acompanhamento das ações propostas e a atualização do plano frente ao cenário de mudanças da empresa.

Quanto aos resultados esperados com o planejamento, o mesmo afirmou que seria o direcionamento claro e objetivo de onde se estava e o que seria necessário fazer para alcançar as metas. Para o gerente, os resultados estão sendo alcançados e alguns já ultrapassaram o que era esperado.

Quanto à comunicação do planejamento para a área, esta foi feita por meio das lideranças de cada supervisão, e ainda será feito um alinhamento de todos os funcionários durante uma reunião geral.

O gerente também destacou que este foi o primeiro planejamento estratégico da gerência, o que gerou limitações ao mesmo, pois algumas informações vêm do nível estratégico, gerando um atraso de informações. Para o

próximo ano, as atualizações serão feitas tempestivamente com o intuito de minimizar o *gap* de tempo.

Desta forma, percebe-se que este primeiro trabalho despertou a visão da liderança para a importância do processo de planejamento organizacional, visto os benefícios alcançados a partir de sua criação e implementação. Embora o planejamento tenha encontrado limitações, devido ser a primeira realização na área, verifica-se que há um amplo leque de possibilidades para novas atualizações.

O planejamento ainda não foi totalmente implantado no setor e, devido ao curto espaço de tempo da pesquisa, ainda não se pôde mensurar os resultados finais do processo. Mas as ações originadas deste estão sendo acompanhadas sistematicamente e já se observam melhorias significativas na atuação do pessoal, porém ainda há dificuldades quanto à internalização de uma cultura voltada para o foco único.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista tornar os processos de uma gerência de uma empresa do setor portuário mais eficientes, objetivou-se propor um planejamento tático para o local. Em primeiro lugar, foi feita uma análise do planejamento estratégico da Empresa Alfa para que assim se pudesse entender o papel da gerência em estudo dentro deste planejamento e o que seria necessário fazer para o cumprimento do papel.

Em seguida, durante o desenvolvimento do processo, buscou-se aplicar os conhecimentos de planejamento estratégico, tático e operacional adquiridos. Assim como as ferramentas: *brainstorming* para que o planejamento envolvesse um grande número de pessoas; a matriz SWOT, para o conhecimento dos pontos internos e externos que influenciam a atuação do setor; a matriz 5W2H, como plano de ação para facilitar a implantação e o acompanhamento das ações originadas do planejamento; e a análise de cenários para situar a gerência frente aos cenários apresentados no plano diretor.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, encontraram-se muitas dificuldades no decorrer do processo, principalmente no que diz respeito à participação e contribuição dos funcionários, a limitações quanto às informações que não estavam disponíveis no tempo que eram necessárias e ao entendimento de todos quanto à importância de um planejamento para a área.

Entretanto, observa-se que os objetivos propostos estão sendo alcançados, pois as ações estratégicas decorrentes do planejamento proposto já estão sendo implantadas e acompanhadas semanalmente durante reuniões de rotina. Porém, devido ao curto período de tempo desta pesquisa, não foi possível mensurar os resultados finais do processo: se o planejamento proporcionou o alcance das metas gerenciais.

Como sugestões, espera-se que este trabalho tenha sido o passo inicial de um processo contínuo, pois o planejamento não é algo estático e que, a partir deste documento, as informações possam ser atualizadas periodicamente e, a cada ano, possa ser realizada a análise SWOT das metas gerenciais no período oportuno que permita traçar estratégias de ação para o alcance dos resultados esperados no período de tempo correto.

Infelizmente, diante de algumas restrições impostas pela companhia, muitos resultados não puderam ser apresentados, mas o autor acredita que este trabalho tenha alcançado os objetivos esperados, porém, em um próximo planejamento para a área, os pontos não alcançados e as falhas cometidas sirvam de aprendizagem e de ponto de atenção para que o processo possa ser realizado com mais experiência e a atualização de informações possa ser feita tempestivamente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BEHRL, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ciência da Informação**, Brasília, vol. 37, n. 02, mar-ago. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003>. Acesso em: 26 mai. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 12ª reimp.

CORDEIRO, Rafael Couto. **Análise do planejamento de manutenção**: estudo de caso do Terminal Marítimo de Ponta da Madeira. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Portos, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2012.

ELAINA, Jeniffer. **Planilha 5W2H – O que é, como fazer e quando utilizar**. set. 2011. Disponível em: <<http://casadaconsultoria.com.br/planilha-5w2h-o-que-e-como-fazer-e-quando-utilizar/>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica: Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROLDAN, Leandro Wagner Birriel. **BRAINSTORMING EM PROL DA PRODUTIVIDADE**: um estudo de caso em três empresas de Varginha – MG. 2009. Disponível em: <<http://www.faceca.br/revista/index.php/revisiniciacao/article/viewFile/106/20>>. Acesso em: 03 jul. 2013.

SEBRAE. **Manual de Ferramentas da Qualidade**. 2005. Disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

SOARES NETO, Ricardo de Gouveia. **Estudo da implantação e aplicação de SAP como sistema de gestão de manutenção no Terminal Marítimo de Ponta da Madeira**. Monografia (Especialização) – Curso de Especialização em Portos, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2012.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.