

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROCESSO DE CONTINUIDADE E CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Diego do Nascimento Soares¹

Patrícia Whebber Souza de Oliveira²

RESUMO

As organizações da atualidade possuem a dificuldade de entender a importância da preparação e realização de um planejamento estratégico como forma de desenvolvimento empresarial. O presente trabalho de estudo visa analisar a importância da realização e execução do planejamento estratégico para as organizações atuais. A pesquisa se caracteriza como uma pesquisa de campo, tratando dados secundários para o alcance dos seus objetivos.

Chega-se a conclusão após a pesquisa que a empresa estudada não possui planejamento estratégico, com isso seus funcionários não executam as atividades de forma linear a conseguirem seus objetivos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Organizações. Execução de estratégias.

STRATEGIC PLANNING PROCESS OF CONTINUITY AND GROWTH OF AN ORGANIZATION

ABSTRACT

Organizations today have difficulty to understand the importance of preparation and implementation of strategic planning as a way of business development. This research study aims to examine the importance of the completion and implementation of strategic planning for organizations today. The research is characterized as a camp search, treating secondary to the achievement of its objective data.

We come to the conclusion after research that the company has not studied strategic planning, with that its employees do not perform activities in a linear fashion to achieve their objectives.

Keywords: Strategic Planning. Organizational. Implementation of strategies.

¹ Acadêmico do Curso de MBA em Consultoria Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – Uni - Rn. Email: diego-soares_16@hotmail.com

² Professor (a) Orientador (a) Patrícia Whebber Souza de Oliveira do Curso MBA em Consultoria Empresarial do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – Uni-Rn. Email: patriciaawhebber@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é iniciado, repassando as informações geográficas e mercadológicas da empresa estudada, seguindo do problema da pesquisa, objetivos geral e específico e justificativas para realização do projeto.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

A organização estudada é uma empresa de médio porte no segmento de Materiais de Construção, a qual está situada no município de São Paulo do Potengi, interior do estado do Rio Grande do Norte na região Agreste Potiguar, cidade a qual de acordo com o senso do IBGE possui uma população de 15.886 habitantes. O comércio local é bem diversificado, gerando rentabilidade para a economia do município.

A empresa possui 11 anos de operação, atualmente com nove (9) funcionários dividido nos setores de venda, atendimento, caixa, financeiro/contábil/fiscal, e administradores. A mesma é uma organização de caráter familiar, onde seu proprietário é um empresário da região, dono também de outros negócios, o qual dar andamento junto a família e terceiros na operação da empresa.

A estrutura está situada numa localização no centro da cidade, onde oferece um bom espaço de loja com uma grande variedade de produtos e serviços relacionados a construção de novos ambientes, além disso, possui um estacionamento e atendimento diferenciado dos demais concorrentes, fazendo com que seja uma loja cada vez mais competitiva no mercado.

A organização não possui nenhum órgão regulamentador que imponha normas e diretrizes perante as atividades. A mesma está vinculada a Associação Comercial e empresarial do Rio grande do Norte, instituição criada desde 1892 com intuito de um ideal comum para empresários, em defesa de seus interesses de maneira geral.

É importante que os gestores responsáveis pelo acompanhamento dessas metas, utilize parâmetros de medições dos resultados alcançados comparando aos resultados desejados, para que através de uma análise crítica, possam ser tomadas as decisões gerenciais necessárias para evolução e continuidade do processo.

1.2 PROBLEMA

Os colaboradores da empresa em estudo têm como objetivos em comum realizar o trabalho de forma sempre proativa, buscando a excelência no atendimento prestado para com o cliente, respeitando os direitos e deveres éticos do trabalhador de acordo com as normas do Código de Leis Trabalhistas (CLT) do país. Todavia os objetivos da organização não são mensurados de forma concreta, justamente pelo fato de não existir na mesma, o planejamento estratégico estruturado que toda organização necessita possuir.

As metas de vendas são designadas de forma avulsas dos administradores para os vendedores, de acordo com os Resultados Operacionais que os mesmos consolidam referente ao mês anterior, acrescido de um leve aumento (calculado por percentual) para o mês em questão. Não existe um planejamento de meta e objetivos a longo prazo, ou mesmo para os meses do ano vigente, os resultados a serem alcançados são repassados de forma momentânea através de reunião mensal com toda a equipe.

A organização acaba ficando para trás quando é comparada a outras empresas de mesmo porte e segmento, pois não possui missão e visão clara ou mesmo formalizada do que está proposta a realizar ou onde quer está chegando com o atingimento dos resultados.

Devido estes fatores, os colaboradores e os gestores da organização, sentem-se de certa forma sem direcionamento, de onde podem ou querem chegar com a evolução de seus trabalhos. As metas de vendas ficam confusas aos responsáveis pelos atingimento das mesmas, quando observam uma discrepância de diferença de, por exemplo, um mês para outro.

Mediante os problemas citados, a pesquisa deste estudo consiste em responder as seguintes questões:

Qual a importância do planejamento estratégico para a empresa de material de Construção?

1.3 JUSTIFICATIVAS

O estudo proposto, voltado para a área de Planejamento Estratégico no ambiente de trabalho, é importante para a empresa em questão, pois vista a

necessidade que se deu a ser estudado o assunto, mediante aos problemas apresentados no cotidiano dos colaboradores como a ausência de direcionamento claro, a empresa poderá aplicar na prática os resultados e pontos positivos que serão abordados como melhorias pelos funcionários e consultores executantes do processo, e assim por meio da pesquisa, contribuir para uma mais ampla competitividade da organização.

Como oportunidade, o projeto poderá causar um diferencial para a empresa, como na área de Gerenciamento de processos e tomadas de decisões, aumentando com isso o nível de destaque para com a concorrência, aumentará também o comprometimento dos funcionários para com as execuções de suas tarefas diárias, tendo em vista a clareza dos objetivos que a organização em conjunto deseja almejar.

O projeto segue de maneira viável, tendo em vista o envolvimento do autor da pesquisa com o empresário proprietário da referida loja, mediante a isto não será necessário o uso de demais pessoas para a execução do mesmo, pois desta forma já fica viável de entender a realidade da empresa e assim equacionar os resultados a serem alcançados. O mesmo procede então sem dificuldade, pois se obtém de todos os recursos possíveis como de informações dos processos de trabalho, equipamentos, acesso físico na empresa, tendo em vista o bom vínculo existente, com isso o trabalho irá concluir-se sem demais custos financeiros.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral:

Atualmente as organizações precisam compreender e acompanhar a necessidade de um Plano estratégico direcionado a resultados. E o objetivo do estudo é justamente fazer a organização verificar a importância do planejamento estratégico para a condução dos negócios de forma sustentável.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Analisar metas e objetivos a serem alcançados.
- Identificar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da organização.

- Estabelecer parâmetros para implementação e execução do plano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

O tema estratégia nas organizações é dinâmico, sendo sua evolução constituída da sinergia entre vários fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração, tais fatores como conhecimento, habilidades, ferramentas, técnicas e metodologias, sofrem evolução afetando diretamente o portfólio de competências de uma empresa.

Segundo Ansoff (1990), no significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais.

2.2 PLANEJAMENTO

Atualmente muito se houve falar em Planejamento, as empresas da atualidade a cada dia vem se preocupando com esse termo, o qual percebe-se que é fundamental na evolução das mesmas.

Segundo Silva (2001, p.89) o planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

Mas, o que vem a ser Planejamento? Conforme Ansoff (1990), planejamento é a destinação de recursos avaliados visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos num ambiente altamente competitivo e dinâmico. Faz-se necessário a participação das lideranças e uma visão generalizada da empresa em relação aos ambientes em que atua.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Conforme Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- b. O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- c. O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a

organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

d. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.

e. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Refletindo sobre as cinco características fundamentais do planejamento estratégico citada pelo autor, é importante ressaltar que a condução de estruturação do planejamento estratégico, deve ser realizada de forma harmônica entre todos os colaboradores que fazem parte da organização, ou seja, seguindo as concepções das características fundamentais, como adaptando o plano ao ambiente, ouvindo e sendo compreensivo com todos que participam para construção de um consenso para que através de uma forma de aprendizagem o processo sirva para uma visão de longo prazo dentro da organização.

2.4 MITOS E CONCEPÇÕES ERRONEAS SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No ambiente corporativo, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, é mal conduzida e às vezes obsoleta. Muitas organizações perdem tempo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro.

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigidos para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato freqüentemente há muito pouco ou nenhum planejamento (ALBRECHT, 1994).

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos.

Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes.

2.5. O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O processo de administração estratégica, assim como todo e qualquer processo, são compostos de etapas as quais devem ser conduzidas e realizadas por profissionais que entendam do processo, como administradores e o consultores de preferencia experientes no processo.

Segundo Certo (1993), a Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas incluem:

Etapas 1 - Execução de uma análise do ambiente: O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse

contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional: A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de

uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico: O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.6 ESTRATÉGIA COMO COMPETIÇÃO

Nos dias de hoje, muito se falou sobre a evolução e implementações de Planejamento Estratégico nas organizações de todos os níveis, pratica essa que diz respeito a formulação de objetivos para seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas das empresas.

Segundo Chiavenato (2004), a partir de então, o planejamento estratégico passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar os seus objetivos globais.

O mesmo autor, criou e sistematizou modelos de planejamento estratégico que até hoje servem de base para a formulação de estratégias empresariais.

Podemos observar na figura abaixo o modelo que contempla esta base atual.

Figura 01: O modelo de Planejamento Estratégico de Steiner por Fluxograma.

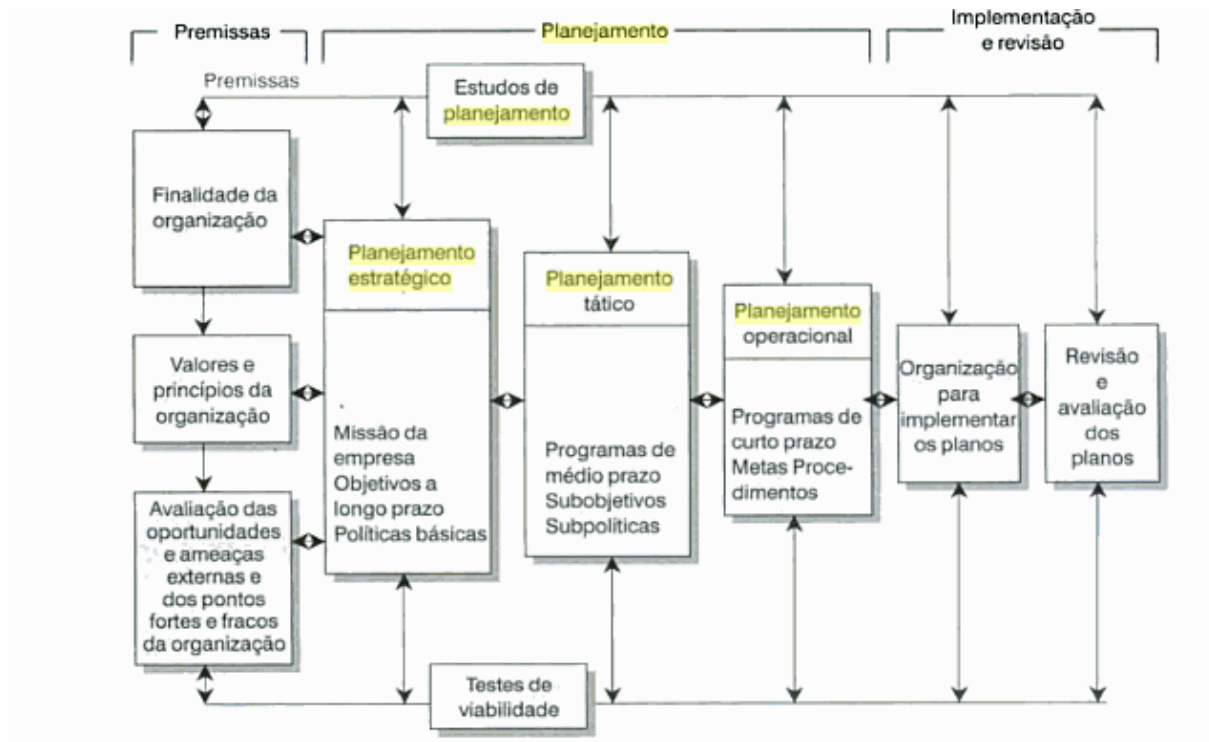


Ilustração 01: Formando o Planejamento Estratégico. Chiaventato, (2004)

Ainda conforme Chiavenato (2004), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando, e é constituído pelos 20 seguintes elementos:

1. Declaração da missão: A missão é o termo que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente, e definem o negócio delimitando o seu ambiente de atuação.
2. Visão de negócios: A visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização dos seus propósitos no futuro.
3. Diagnostico estratégico externo: O diagnóstico estratégico externo procura antecipar oportunidades e ameaças para concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.
4. Diagnóstico estratégico interno: Corresponde ao diagnóstico da situação da organização frente as dinâmicas ambientais, relacionadas as suas forças e fraquezas, criando as condições para formulação de estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que ela atua. O alinhamento dos diagnósticos internos e externos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários.

5. Fatores críticos de sucesso: A inclusão da avaliação dos determinantes de sucesso é uma etapa do processo, inserindo-se entre o diagnóstico e a formulação das estratégias propriamente ditas. Elas procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na análise realizada com a aplicação do modelo SWOT, onde cuja solução dependerá a consecução da missão.
6. Sistemas de Planejamento estratégico: O propósito de sistemas de planejamento estratégico é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construções das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais (também chamados de programas táticos).
7. Definição dos objetivos: A organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de propriedade ou de urgência.
8. Análise dos grupos de influência (stakeholders): O stakeholders é uma pessoa, grupo de pessoas ou organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização – como consumidores, usuários, empregados, proprietários, dirigentes, governos, instituições financeiras, opinião pública e acionistas. A análise consiste na identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência com respeito à missão da organização.
9. Formalização do plano: Um plano estratégico é um plano para ação. Mas não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação. É necessário implementá-las por meio de programas e projetos específicos. Requer um grande esforço de pessoal e empregos de modelos analíticos para a avaliação, alocação e controle de recursos.
10. Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica): Trata-se de rever o que foi implementado para decidir os novos rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e revendo as estratégias ruins.

Sabe-se que o planejamento estratégico, está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Mas, aplicado separadamente é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais.

2.7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

As organizações buscam hoje no planejamento estratégico uma oportunidade de promover discursões sobre os objetivos a longo prazo e sobre os meios e ações para alcançá-los, assim como também promover a orientação

Para Gaj (2002, p.126) o planejamento estratégico do negócio de uma empresa deve em primeiro lugar se orientar pela estratégia corporativa, que é normalmente baseada na missão e na visão da empresa, assim esses dois itens se tornam os indispensáveis para sua elaboração, no entanto há outras etapas também importantes na elaboração de um plano estratégico de negócio. Cada unidade de negócio realiza o seu próprio planejamento estratégico, o qual inclui 8 fases: definição da missão, observação dos ambientes externo e interno, formulação de metas, elaboração da estratégia do negócio, formulação do programa de ação, implementação, feedback e controle. Todas essas etapas mantêm a unidade de negócio ligada ao ambiente e atenta às novas oportunidades e ameaças. Desse modo, o planejamento estratégico da unidade fornece o contexto para preparar os planos de mercado para produtos e serviços específicos.

A visão da empresa é uma espécie de declaração dos rumos, da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura. Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos se trata de meros valores numéricos ou cálculos e propostas quantitativas, pois, a declaração da visão de uma empresa, é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças ali declaradas. O método mais comum para se elaborar uma declaração de visão da empresa, visa sobretudo, comprometer todos os níveis da organização, começando pelos mais baixos, desde o chão da fábrica, de onde devem partir as idéias, relatos e sugestões, sendo então revisto e acrescentado pelas gerências e a alta administração até que tome forma.

Gaj (2002, p.189) atribui essa metodologia, sobretudo à necessidade de uma declaração de visão da empresa baseada em sua realidade, que expresse os verdadeiros sentimentos e intenções de seus recursos humanos, pois que declarações fantasiosas em nada contribuem para uma visão da empresa, a

não ser no fato de torná-la capaz de ser desmentida e até ridicularizada ao longo do tempo com as práticas diárias. Esse é um dos problemas de empresas que formulam sua declaração de visão exclusivamente a partir da alta administração, que tem pouco contato com a realidade de todos os outros setores, que são os que vão levar as tarefas e o comportamento geral a cabo.

Quando o trabalho de planejamento é realizado nos devidos modos, em parceria de uma boa equipe multidisciplinar (consultores experientes no processo), junto aos colaboradores da organização, a execução e o acompanhamento das metas para atingimento dos resultados tornam-se de fato mais fáceis de conseguir, tendo em vista o bom alinhamento das tarefas na elaboração do processo entre as partes.

3 METODOLOGIA

Será analisada neste momento a metodologia utilizada para elaboração do trabalho de pesquisa. Sendo visto os quatro elementos fundamentais para a realização do estudo, são eles: tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e tratamentos dos dados. Esta parte do trabalho é importante para obtenção e análise dos resultados e a partir destes apresentar soluções de melhorias ou aproveitar as oportunidades encontradas através do estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho de pesquisa foi caracterizado quanto aos fins, um tipo de pesquisa descritiva, pois visa-se descrever opiniões, atitudes e características dos funcionários e gestores da organização sobre as diretrizes de estratégia da referida empresa. A partir desses dados, será realizada uma análise, classificação e interpretação sem que o pesquisador interfira ou manipule os resultados.

De acordo com Vergara (2000), devem ser utilizados dois critérios básicos para definição de uma pesquisa: definição do tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Para Gil (2006), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre

variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como: questionário, formulário e entrevistas.

Esse tipo de pesquisa visa investigar fenômenos, tendo cuidado de perceber a frequência com que os fatos ocorrem, para posterior análise.

Quanto aos meios a pesquisa será de forma quantitativa. Para Oliveira (2002), a pesquisa quantitativa significa “quantificar opiniões (ou mesmo idéias) dados, nas formas de coleta de informações, assim como empregos de recursos e técnicas estatísticas”.

O estudo de caso pode ser visto como um mapeamento da organização, com o intuito de proporcionar melhorias, ou de maneira mais direcionada a consolidação de um diagnóstico situacional envolvendo os setores, destacando as deficiências técnicas e operacionais.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é todos os funcionários da empresa, ou seja, um universo de 11 funcionários. A amostra foi censitária considerando todos os funcionários e administradores da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de respostas coletadas por meio de um questionário (o qual seguirá em anexo) contendo perguntas objetivas e fechadas de múltipla escolha, envolvendo questões relacionadas diretrizes e estratégias da empresa, tais como: Consciência de valores e obrigações a serem executadas para operacionalização da empresa, Visão de mercado, Visão Atual da empresa, Visão de longo prazo da organização, perspectivas de crescimento, Consciência do alcance de metas e objetivos a serem concretizados.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Ao analisar as perguntas que foram respondidas pelos funcionários, com os resultados obtidos foram gerados gráficos de acordo com os resultados na pesquisa.

De acordo com Vergara (2000), a tratamento de dados refere-se à análise dos dados brutos advindos da pesquisa. Para que haja tratamento dos dados será fundamental ter em mente o que se pretende pesquisar, e o que se espera descobrir e aprender com a pesquisa.

Assim, as tabulações dos dados foi de natureza quantitativa, com uso da estatística básica (percentual e frequência) as quais foram analisadas através de respostas obtidas pelos questionários aplicados na organização estudada.

4 RESULTADOS

Foi aplicado um questionário com os 11 funcionários da empresa, no dia 03 de Fevereiro de 2014. A partir da tabulação e análise do conjunto de respostas, foi possível obter as informações necessárias para alcançar os objetivos desta pesquisa.

No gráfico 01 percebesse que a idade dos colaboradores da empresa estudada está distribuída da seguinte maneira: o maior percentual foi 46% - 05 funcionários de 21 a 30 anos, o segundo foi de 27% - 03 colaboradores de 31 a 40 anos e os demais foram 09% - 01 colaborador abaixo de 20 anos - 01 trabalhador de 41 a 50 anos - 01 pessoa acima de 50 anos. Desta forma, pode-se perceber que a faixa etária com predominância é de 21 a 30 anos.

Tal resultado demonstra que o público entrevistado caracteriza-se por um perfil adulto (jovem).

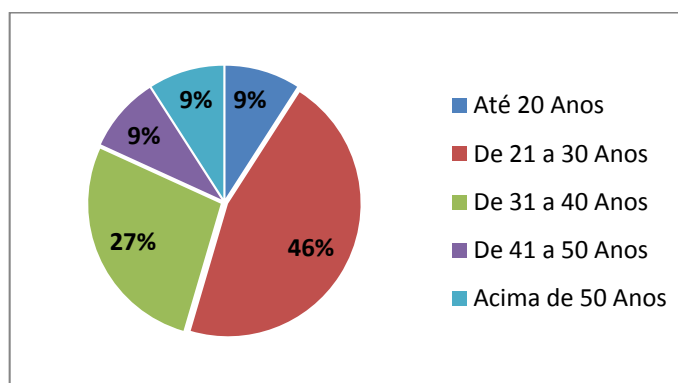


Gráfico 01: Distribuição por idade dos funcionários

No gráfico 02 em relação ao gênero dos entrevistados, verificasse uma maioria considerável do sexo masculino na empresa em questão que obteve 73% - 08 colaboradores, enquanto que o feminino apenas 27% - 03 funcionárias.

A baixa participação feminina não é por falta de capacitação profissional e/ou qualificação, mas pelo fato das demandas exercidas necessitarem de maior suporte masculino (vendas de material de construção).

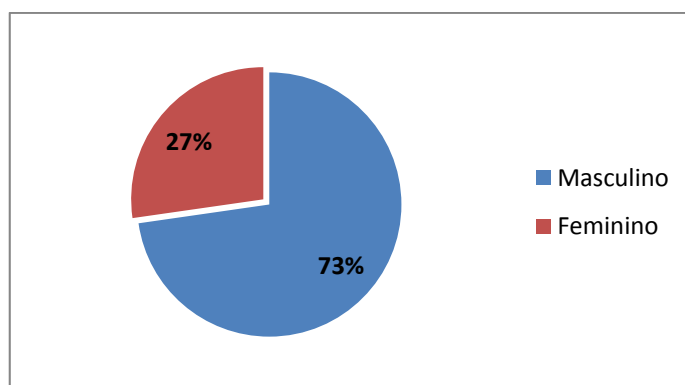


Gráfico 02: Gênero dos funcionários

O gráfico 03 mostra que a maioria dos funcionários da empresa se enquadra no nível de instrução 3º Grau incompleto com 37% - 04 servidores, em segundo vêm 2º grau completo e 3º Grau incompleto ambos com 27% - 03 trabalhadores, por fim apenas 01 colaborador com pós-graduação.

O resultado mostra um grau de escolaridade médio, onde a competitividade e a globalização exigem mais qualificação dos profissionais e maiores níveis de conhecimento para todas as pessoas, na busca de especialização funcional no contexto profissional.

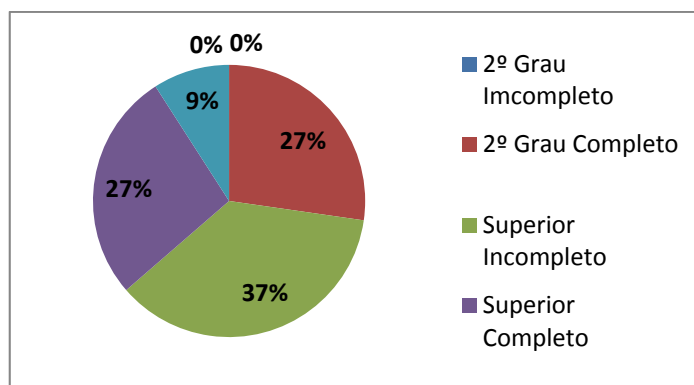


Gráfico 03: Escolaridade dos funcionários

No gráfico 04 observar-se que o maior índice 64% - 07 funcionários são casados, 36% - 04 são solteiros.

A maioria representa um estado civil casado, apesar da idade média onde a maioria se enquadram como adultos jovens, pois o estilo de vida de interior permite o casamento mais cedo.

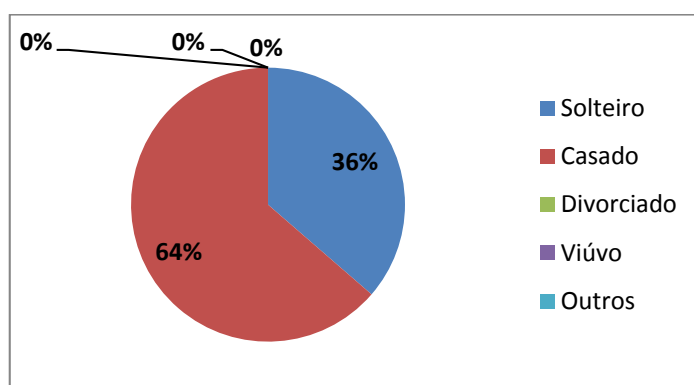


Gráfico 04: Estado civil dos funcionários

No gráfico 05 percebe-se que a renda familiar que se encontra em uma escala maior é de 02 a 04 salários mínimos 46% - 05 pessoas, de 05 a 07 salários mínimos ficaram com 27% - 02 colaboradores com renda até 01 salário mínimo com 18% - 01 funcionário de 08 a 10 salários mínimos 09%.

Tal resultado reflete o que as pessoas de uma organização são remuneradas de acordo com o seu cargo e ou nível hierárquico. No caso da empresa estudada, a pesquisa foi realizada e tabulada entre estagiário, equipe de vendas, suporte administrativo e administradores.

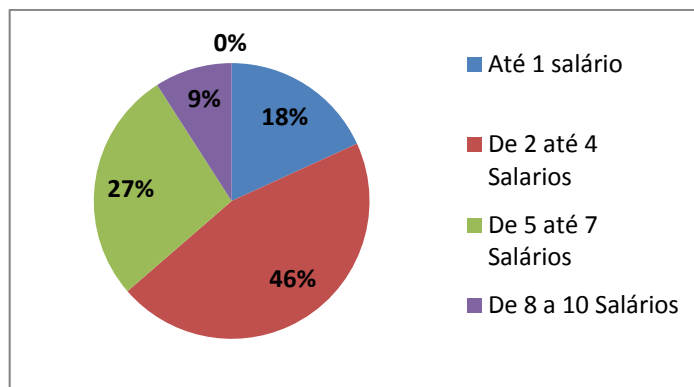


Gráfico 05: Renda familiar dos funcionários

No gráfico 06 quanto aos resultados do tempo do trabalhador na empresa foram obtidos os seguintes resultados, de 01 a 02 anos 04 funcionários com 37% - 03 funcionários acima de 03 anos 27% - 02 colaboradores de 06 meses a 01 ano com 18% - 01 funcionário até 06 meses 09% - 01 pessoa de 02 a 03 anos 09%.

Diante da estrutura da empresa no estado ser de pequeno porte, a rotatividade dos funcionários torna-se média devido aos mesmos se adaptarem com facilidade ao serviço oferecido na empresa.

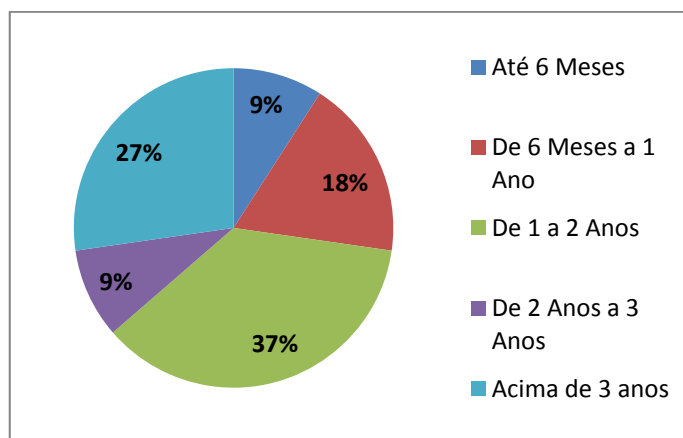


Gráfico 06: Tempo de empresa dos funcionários

No gráfico 07, quanto a realização de reuniões para repasse de informações quanto a estratégia da empresa, 09 funcionários ou seja, 82% informaram que as vezes as reuniões são realizadas, contra 02 funcionários 18% que afirmaram não participarem de reunião.

É nítido que não há uma interação formal de reuniões com ritmo o qual deveria existir. A grande maioria dos colaboradores afirma que apenas as vezes acontece reuniões, e nem 100% dos mesmos participam. É importante o repasse

das estratégias da empresa para todos os funcionários para que os mesmos saibam onde de fato devem chegar rumo aos objetivos.

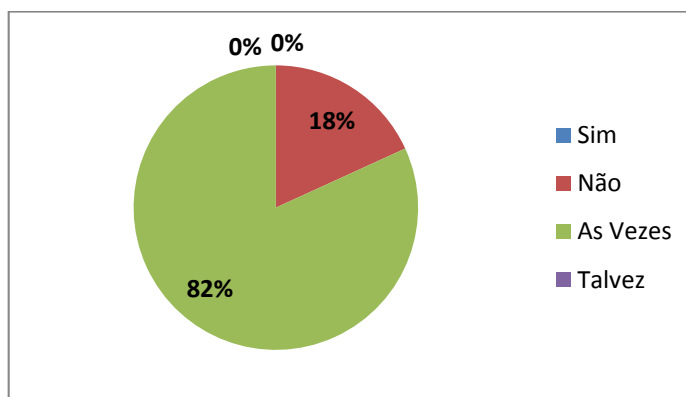


Gráfico 07: Realização de reuniões para repasse das estratégias da empresa

No gráfico 08, é apresentado a percepção com relação a consciência das metas a serem atingidas por parte dos funcionários dentro da organização, onde a grande maioria, ou seja, 64% dos colaboradores (07) as vezes possui consciência de suas metas - 2 colaboradores 18% informaram que sim - e 2 colaboradores 18% talvez.

Nota-se que as metas não são priorizadas como deveriam ser. Todos os colaboradores deveriam sim, ter a noção de suas metas a realizar, para cumprimento dos objetivos de forma saudável.

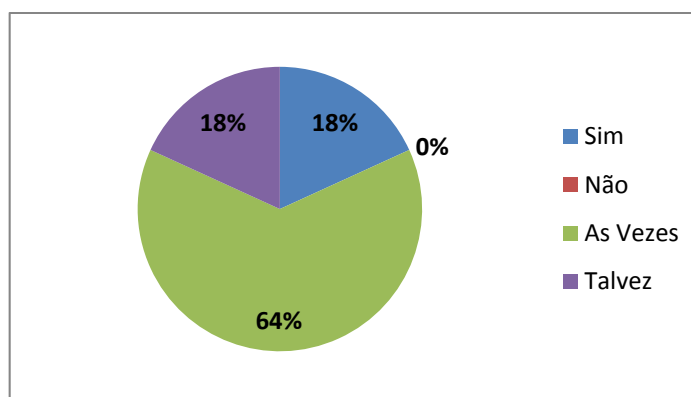


Gráfico 08: Consciência das metas dentro da organização.

No gráfico 09, é analisado quanto a consciência dos objetivos finais da organização, onde quase metade dos funcionários - 46% 5 pessoas informaram talvez possuir isto em mente - 36% 4 colaboradores informaram não saber dos

objetivos finais - e apenas 2 funcionários 18% (possivelmente os gestores) informaram saber dos objetivos finais.

A mensuração por parte da estratégia da empresa para os colaboradores é de grande importância para o alcance da mesma de forma em comum.

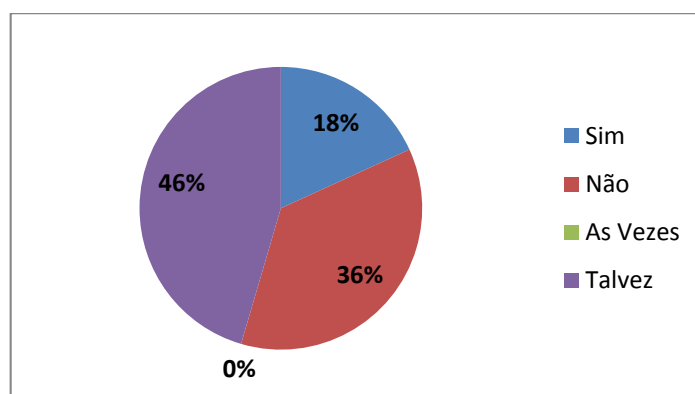


Gráfico 09: Consciência dos objetivos finais da organização.

No gráfico 10, é analisado a consciência por parte dos colaboradores referente a importância de seu trabalho para cumprimento dos objetivos da empresa, e 27% ou seja 03 funcionários informaram não possuir esta consciência - da mesma forma 03 também 27% informaram as vezes – 03 informaram talvez 27% - e apenas 2 colaboradores 18% informaram possuir esta consciência.

Os colaboradores além de saberem dos objetivos da empresa e importância do atingimento dos mesmos, devem também saber da importância do seu trabalho para o atingimento destes objetivos. São os colaboradores peças chaves para cumprimento das metas, eles são os grandes recursos para cumprimento dos objetivos, por isto a importância desta conscientização.

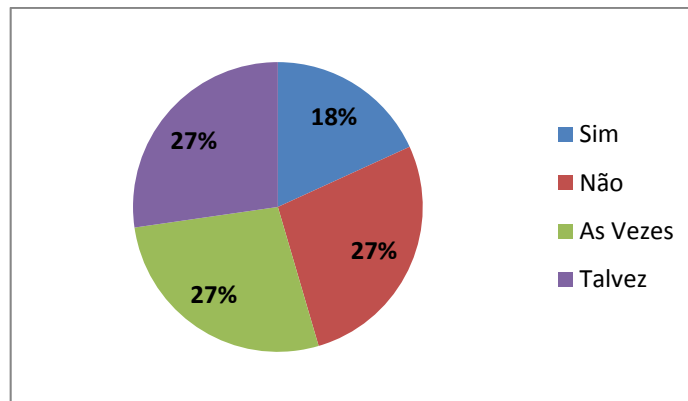


Gráfico 10: Consciência da importância do trabalho para cumprimento dos objetivos.

No gráfico 11, é visto a consciência por parte dos colaboradores, da missão, ou seja, da identidade e o que a referida empresa representa no mercado, e 55% dos funcionários 06 informaram talvez saber desta missão (possuem noção) – 04 dos colaboradores 36% informaram não saber – e apenas 01 colaborador 9% informou saber a missão da empresa perante o mercado.

A construção da missão da empresa é de fato realização do norte onde a mesma quer seguir, na empresa estudada não existe missão concreta, alguns dos funcionários pensam que sabem dela, outros mesmo nem sabem do que se trata. É de grande importância a realização e repasse da mesma para todos os envolvidos.

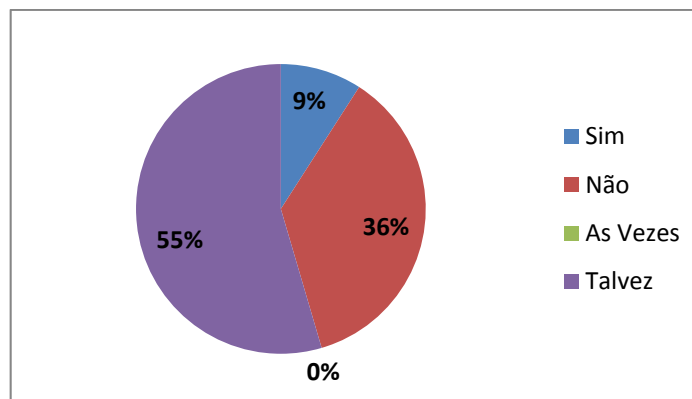


Gráfico 11: Consciência da missão, identidade e o que a empresa representa no mercado.

No gráfico 12, é analisado a consciência por parte dos colaboradores referente a visão da empresa, ou seja, onde ela almeja chegar com a obtenção dos resultados esperados, e foi visto que 45% 05 funcionários não possuem esta consciência – o mesmo percentual de 45% também 05 funcionários talvez saibam

deste ponto, e 10% dos funcionários apenas 01 informou saber da visão da organização.

Assim como a missão, a visão também não é algo que existe de forma concreta na empresa, por isto a grande parte dos funcionários pensam que sabem, e a outra grande parte admite não saber deste ponto.

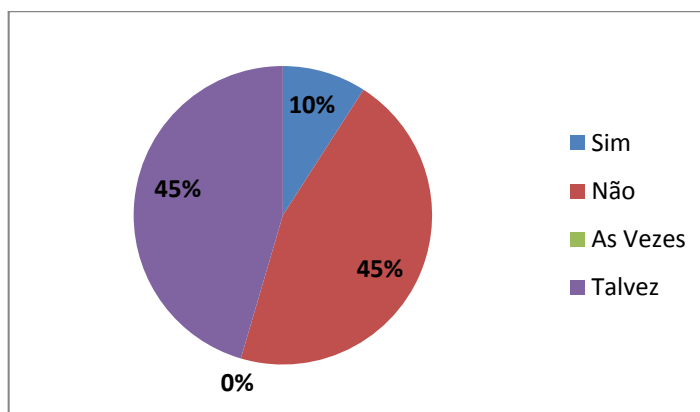


Gráfico 12: Consciência da visão, onde a empresa almeja chegar com a obtenção dos resultados.

No gráfico 13, é observado a noção por parte dos funcionários do patamar de competitividade que a empresa está referenciada no mercado do segmento que atua, e a grande maioria 08 funcionários 73% admitiram não saberem deste patamar – 18% 02 funcionários informaram talvez saberem desta informação – e 01 funcionário 9% informou saber do patamar em competitividade cujo a empresa esta inserida no mercado.

É de grande importância o conhecimento por parte de todos os funcionários, da posição de mercado e referencias sobre o patamer cujo a empresa está inserida no mercado. Sber onde estamos e onde queremos chegar é fundamental para o crescimento e sustentabilidade da organização.

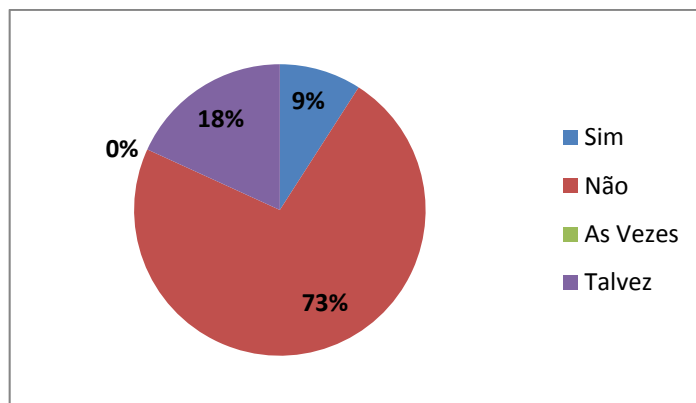


Gráfico 13: Consciência do Patamar em competitividade, que a empresa está referenciada no mercado do segmento que atua.

No gráfico 14, é visto a questão do acompanhamento dos resultados de vendas e metas realizadas na organização por parte dos funcionários, e foi constatado que a grande maioria ou seja, 73% 08 colaboradores não acompanham suas metas, por talvez de fato não terem nada concreto para acompanhar - 18% 02 funcionários informaram que acompanham estas metas (possivelmente os gestores) - e 9% 01 colaborador informou que as vezes acompanha estes indicadores.

O acompanhamento das metas e do que foi realizado deve ser seguido de forma constante, não só pelos gestores mais por todos que fazem parte direta ou indiretamente dos resultados.

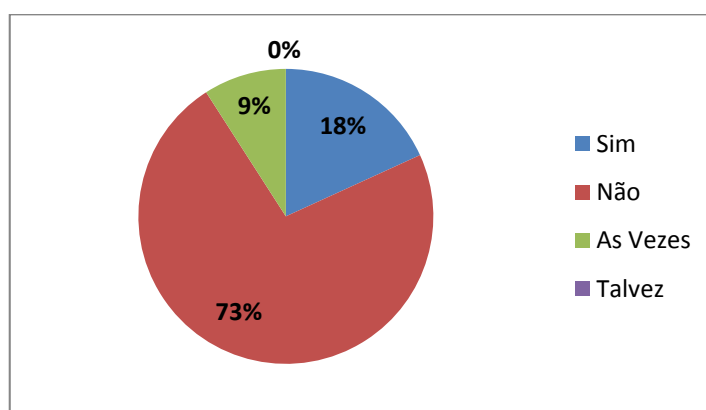


Gráfico 14: Acompanhamento dos resultados de vendas e metas da organização.

No gráfico 15, é analisado por parte dos colaboradores, se a empresa mantém uma imagem de confiabilidade e credibilidade perante os mesmos, a maioria 55% 06 funcionários informaram que quase sempre esta imagem positiva de

credibilidade e confiabilidade é vista – 18% 02 funcionários informaram que as Vezes - 18% 02 colaboradores informaram Muitas Vezes – e 01 funcionário 09% informou que sempre tem essa percepção por parte da empresa.

Como visto grande parcela dos colaboradores da empresa, sentem respaldado por parte da mesma de confiabilidade e credibilidade, este fator é realmente considerável, pois funcionários confiantes levam qualquer empresa ao patamar desejado, fatores sentimentais neste caso somam muito para o crescimento contínuo não só da empresa como do próprio colaborador.

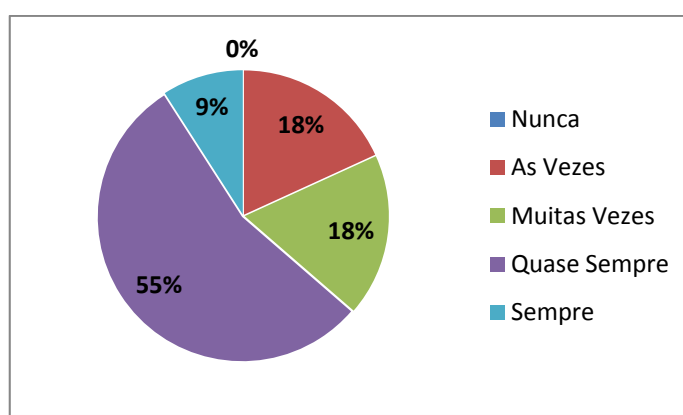


Gráfico 15: Imagem de confiabilidade junto aos funcionários

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos comprovam que as empresas que buscam ter competitividade necessitam possuir de forma estruturada um planejamento estratégico que agregue valor e sustentabilidade para a organização. E é a partir desta necessidade, que existem ferramentas de aperfeiçoamento, onde por exemplo analisa-se as condições internas e externas da empresa cruzando com as oportunidades e ameaças da mesma. Esta análise permite possuímos informações para realização de um planejamento estratégico de forma estruturada para a empresa.

A pesquisa aplicada na empresa de material de construção foi realizada com objetivo de analisar a percepção por parte dos funcionários de fatores que se tratam do planejamento estratégico, ou seja, noção como por exemplo sobre a importância da missão, visão e objetivos da empresa vinculado a importância do seu trabalho para execução desta estratégia. A pergunta que responde os objetivos da pesquisa foi a seguinte: Você possui consciência dos objetivos finais da

organização? Chegou-se a seguinte conclusão em relação a percepção dos entrevistados:

Não existe na referida organização, planejamento estratégico formal ou concreto, para que os objetivos fossem repassados de forma correta aos colaboradores. Por este motivo os funcionários trabalham de forma aleatória sem ter noção das metas e objetivos a cumprirem, por consequência não existe o cumprimento da missão e visão da empresa.

No componente referente a percepção da importância do trabalho executado para cumprimento dos objetivos da empresa, é notório através dos dados que nem mesmo esta percepção é entendida por parte dos colaboradores, fazendo com que a empresa perca um pouco a competitividade mediante ao mercado, pois as empresas estão cada vez mais atualizadas neste sentido, recrutando e treinando seus colaboradores para melhor execução de seus trabalhos, vinculado a estratégia da empresa.

Ao finalizar o estudo, chegou-se a conclusão que apesar dos funcionários da referida empresa estudada se contradizerem em algumas respostas, os mesmos sabem identificar os pontos que não contribuem positivamente no que se refere ao planejamento estratégico da empresa.

RECOMENDAÇÕES

Para melhorar os processos de trabalho dentro da organização, e consequentemente a percepção dos colaboradores para com este fluxo, a empresa necessita através de ajuda especializada (apoio de consultores de planejamento estratégico), realizar o planejamento estratégico da organização, definindo bem as metas, objetivos de curto e longo prazo, para consequentemente possuir uma missão e visão da empresa (norte a seguir). Para que se obtenha sucesso na criação e execução dos objetivos, o planejamento deve ser criado com o apoio de todos que fazem parte da organização, através de reuniões colhendo ideias e “brainstorming” e assim consequentemente a alta cúpula (gestores) junto aos consultores concretizarem o plano.

Após concluído o plano, recomenda-se realizar uma reunião, em formato de workshop, para repassar para todos os colaboradores o plano de metas e

objetivos a serem cumpridos por todos, apresentando também a missão e visão da empresa, assim como reforçar a importância do trabalho de cada um para o cumprimento destas metas. Deve ser repassado também de forma individual, as metas a serem cumpridas por cada funcionário.

Acredita-se que com isso, empresa estudada tenha cada vez mais competitividade e crescimento longilíneo mediante ao mercado que atua.

REFERENCIAS

ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1994

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro. 2004.

GAJ, Luis. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

APENDICE A – Questionário aplicado aos funcionários da empresa Material de Construção.

ANEXO I – Questionário aplicado a empresa material de construção.

Prezado (a) participante,

Estamos realizando uma pesquisa abordando sobre as estratégias da empresa a qual fazemos parte -, a fim de elaborar um trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação em Consultoria Empresarial. Este questionário é fundamental importância para a compreensão e posicionamento dos funcionários quanto ao assunto abordado. Sendo assim, garantindo o total anonimato de suas respostas, contamos com a sua avaliação dos indicadores apresentados a seguir. Agradecemos a sua atenção.

Perguntas:

1. Idade

- () Até 20 anos () De 21 à 30 anos () De 31 à 40 anos
() De 41 à 50 anos () Acima de 50 anos

2. Sexo

- () Masculino () Feminino

3. Grau de escolaridade

- () 2º Grau Incompleto () 2º Grau Completo () Superior Incompleto
() Superior Completo () Pós-Graduação () Outros

4. Estado civil

- () Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Outros

5. Renda Familiar

- () Até 1 salário () De 2 à 4 salários () De 5 à 7 salários
() De 8 à 10 salários () Acima de 10 salários

6. Tempo de empresa

- () Até 6 meses () De 6 meses à 1 ano () De 1 à 2 anos

☐ De 2 anos à 3 anos ☐ Acima de 3 anos

7. É Realizado reuniões para repasse das estratégias da empresa aos funcionários?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

8. Você possui consciência de suas metas dentro da organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

9. Você possui consciência dos objetivos finais da organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

10. Possui consciência da importância do seu trabalho para cumprimento destes objetivos?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

11. Tem consciência da missão, ou seja, da identidade e o que esta empresa representa no mercado ?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

12. Possui consciência da Visão da empresa, ou seja, onde ela almeja chegar com a obtenção dos resultados esperados?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

13. Você tem noção em que patamar de competitividade a empresa está referenciada no mercado do segmento que atua nesta cidade?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

14. Acompanha os resultados de vendas e metas realizados na organização?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes ☐ Talvez

15. A empresa mantém uma imagem de confiabilidade, credibilidade junto a seus funcionários?

☐ Nunca ☐ Às vezes ☐ Muitas vezes ☐ Quase Sempre ☐ Sempre

