

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Rafaella Ragasson Grimm

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
UMA PROPOSTA PARA O SETOR DE ORÇAMENTOS DA EMPRESA  
BETA

Palmeira das Missões, RS  
2023

Rafaella Ragasson Grimm

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
UMA PROPOSTA PARA O SETOR DE ORÇAMENTOS DA EMPRESA BETA

Relatório de pesquisa apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), *Campus* Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Orientador: Profa. Dra. Gabriela Cappellari

Palmeira das Missões, RS  
2023

**Rafaella Ragasson Grimm**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UMA PROPOSTA PARA O SETOR DE ORÇAMENTOS DA EMPRESA BETA**

Relatório de pesquisa apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Administração**.

Aprovado em 06 de dezembro de 2023.

---

**Gabriela Cappellari, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Luis Carlos Zucatto, Dr. (UFSM)**

---

**Tiago Zardin Patias, Dr. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2023

## RESUMO

### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA O SETOR DE ORÇAMENTOS DA EMPRESA BETA**

AUTORA: Rafaella Ragasson Grimm  
ORIENTADORA: Gabriela Cappellari

Um dos principais objetivos de toda organização é resultado. Diante disso, tem-se a necessidade de um planejamento estratégico e controle a nível estratégico para que as metas sejam alcançadas pela empresa. O planejamento estratégico por sua vez, servirá como auxiliador no provimento de transformações, visualizando assim, as oportunidades que possam reforçar e ajudar a empresa no alcance dos objetivos. Dessa forma, enquanto contribuição prática, este estudo tenciona desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos da empresa Beta. Refere-se a unidade responsável pelo plano orçamentário da empresa e dos projetos, desenvolve composição de custos diretos e indiretos, analisa desvios, apresenta revisões e identifica oportunidades de melhoria e otimização dos recursos e contenção de gastos. A coleta de dados da pesquisa realizou-se mediante às análises de documentos e realizou-se ainda entrevistas semiestruturadas com os supervisores da área de orçamento da organização. Diante do exposto, foi possível constatar que o planejamento estratégico é pouco praticado, mas conhecido entre os supervisores do setor de orçamentos. Destaca-se a ausência de planejamento estratégico para o setor de orçamentos. Com isso, a proposta de planejamento estratégico veio a agregar positivamente para o setor de orçamentos. E por fim, sobre a relevância do planejamento estratégico é possível afirmar que o mesmo corrobora com o planejamento dos investimentos futuros, processo decisório, ganho de produtividade, lucro, satisfação de colaboradores e clientes. Ademais, assevera-se que quanto mais objetivos estratégicos, maior será o envolvimento de setores para a realização do plano de ação, unidos em um objetivo em comum.

**Palavras-chaves:** planejamento estratégico; organização; setor de orçamentos.

## ABSTRACT

### STRATEGIC PLANNING: A PROPOSAL FOR THE BETA COMPANY'S BUDGET SECTOR

AUTHOR: Rafaella Ragasson Grimm

ADVISOR: Gabriela Cappellari

One of the main goals of every organization is results. In view of this, there is a need for strategic planning and control at a strategic level so that the goals are achieved by the company. Strategic planning, in turn, will serve as an aid in providing transformations, thus visualizing opportunities that can reinforce and help the company achieve its goals. Thus, as a practical contribution, this study intends to develop a strategic planning proposal for the budget sector of the Beta company. It refers to the unit responsible for the company's budget plan and projects, develops the composition of direct and indirect costs, analyzes deviations, presents revisions and identifies opportunities for improvement and optimization of resources and cost containment. The data collection of the research was carried out through the analysis of documents and semi-structured interviews were also carried out with the supervisors of the budget area of the organization. In view of the above, it was possible to verify that strategic planning is little practiced, but known among the supervisors of the budget sector. The absence of strategic planning for the budget sector is highlighted. As a result, the strategic planning proposal came to add positively to the budget sector. And finally, regarding the relevance of strategic planning, it is possible to say that it corroborates the planning of future investments, decision-making process, productivity gains, profit, employee and customer satisfaction. In addition, it is asserted that the more strategic objectives, the greater will be the involvement of sectors for the realization of the action plan, united in a common objective.

**Keywords:** strategic planning; organization; budgeting sector.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Níveis organizacionais e suas responsabilidades .....	17
FIGURA 2 - Planejamentos e Níveis de Decisão .....	18
FIGURA 3 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	19
FIGURA 4 - Análise do ambiente externo das organizações .....	28
FIGURA 5 - Cinco Forças de Porter .....	29
FIGURA 6 - Ciclo de Vida da empresa.....	32
FIGURA 7 - processo de fixação dos objetivos estratégicos .....	35
FIGURA 8 - Organograma do setor de orçamentos .....	41

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Processo Administrativo .....	16
QUADRO 2 - Tipos de Planejamento Estratégico .....	18
QUADRO 3 - Habilidade dos dirigentes .....	20
QUADRO 4 - Questões para definição da missão da organização .....	22
QUADRO 5 - Exemplos de Visão.....	23
QUADRO 6 - Potenciais indicadores de pontos fortes e fracos.....	25
QUADRO 7 - Análise do ambiente interno da organização .....	26
QUADRO 8 - Potenciais indicadores de oportunidades e ameaças .....	27
QUADRO 9 - Forças de Porter e suas definições .....	29
QUADRO 10 - Variáveis que integram o ambiente indireto .....	30
QUADRO 11 - Posturas estratégicas.....	32
QUADRO 12 - Objetivos organizacionais .....	34
QUADRO 13 - Formulário para o desenvolvimento do plano de ação.....	38
QUADRO 14 - Preenchimento do Formulário do plano de ação.....	38
QUADRO 15 - Partes interessadas e suas expectativas .....	45
QUADRO 16 - Análise SWOT da empresa Beta.....	46
QUADRO 17 - Análise SWOT do setor de orçamentos .....	47
QUADRO 18 - Estratégias a curto prazo .....	50
QUADRO 19 - Estratégias a médio prazo .....	51
QUADRO 20 - Estratégias a longo prazo .....	51
QUADRO 21 - Objetivos a curto prazo .....	52
QUADRO 22 - Objetivos a médio prazo.....	53
QUADRO 23 - Objetivos a longo prazo .....	54
QUADRO 24 - Plano de ação a curto prazo.....	57
QUADRO 25 - Plano de ação a médio prazo .....	61
QUADRO 26 - Plano de ação a longo prazo .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	9
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.3	OBJETIVOS .....	11
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	12
1.5	ESTRUTURA DO RELATÓRIO .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1	SEGMENTO METAL MECÂNICO .....	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.3	METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
<b>2.3.1</b>	<b>Definição do Negócio, Identificação da Missão e definição da visão estratégica</b> ..	<b>20</b>
2.3.1.1	Definição do Negócio .....	20
2.3.1.2	Identificação da Missão .....	21
2.3.1.3	Definição da Visão Estratégica.....	22
<b>2.3.2</b>	<b>Análise SWOT – Parte I: Fatores Internos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Análise SWOT – Parte II: Fatores Externos</b> .....	<b>26</b>
2.3.3.1	Ambiente operacional.....	28
2.3.3.2	Análise Geral .....	30
<b>2.3.4</b>	<b>Posicionamento Estratégico da Organização</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Objetivos estratégicos</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Plano de Ação</b> .....	<b>37</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.2	COLETA DE DADOS .....	41
3.3	ANÁLISE DE DADOS .....	43
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>44</b>
4.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA.....	44
4.2	ANÁLISE AMBIENTAL - MATRIZ <i>SWOT</i> .....	45
4.3	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS .....	49



<b>4.3.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>51</b>
4.3.1.1	Objetivos a curto prazo.....	52
4.3.1.2	Objetivos a médio prazo.....	53
4.3.1.3	Objetivos a longo prazo.....	54
4.4	PLANOS DE AÇÃO.....	55
<b>4.4.1</b>	<b>Plano de Ação a Curto Prazo.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Plano de Ação a Médio Prazo.....</b>	<b>60</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Plano de ação a Longo Prazo.....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	73
	ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA BETA.....	74

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A contemporaneidade com suas transformações emergentes nos desafia a consolidar o planejamento como uma das necessidades primordiais da sociedade. No foco almejado, é possível que seja realizada a imersão em todos os campos e setores, provocando reflexões de suma importância, pois planejar requer conhecimento, visão, missão, análise de todos os objetivos.

O ato de planejar não é algo novo, mas sim, algo renovador em busca de estratégias para melhor alcançar os objetivos com eficácia a curto, médio e longo prazo. Muitos fatos históricos, dentre eles a Revolução Industrial, marcaram a administração e a evolução de negócios nos diferentes segmentos. Pode-se citar como exemplo o setor fabril, produzindo movimentos e alterações significativas na economia dos diversos setores da sociedade, sendo das relações de produção para sistematização e gerenciamento da produção que se expandia notoriamente.

O pós-guerra influenciou grandes nomes como: Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber a mudar o modo de gerir as empresas mediante planejamento e estratégias. Então, o planejamento estratégico se tornou ferramenta necessária no desenvolvimento de técnicas e ações de curto, médio e longo prazo, sendo fator determinante para estabilizar economicamente os estados, suas forças armadas e a estrutura governamental.

Enfatiza-se que nos anos 40, 50, 60 e 70 do século passado, o Brasil experimentou a experiência de planejamento governamental com os planos SALTE (saúde, alimentação, transportes e energia), plano de metas de Juscelino Kubitschek e os planos plurianuais que sobrevivem na atualidade (ANDREUZZA, 2008).

Registra-se que a partir dos anos 50, as mudanças se tornaram mais intensas, buscando novos conceitos por meio das áreas de marketing, finanças, produção, globalização e a busca por tecnologia e qualidade. Contudo, foi nos anos 70 que os administradores passaram a utilizar o "planejamento estratégico" como prioridade na resolução dos problemas enfrentados com a alta dos preços dos combustíveis, diminuição de matéria-prima, inflação disparada, recessão econômica e o alto índice de desempregos.

Com tantos desafios enfrentados neste período da história brasileira, a sociedade sente a necessidade em trabalhar o planejamento estratégico como alternativa de gerir e administrar

empresas ou instituições com mais eficiência e eficácia em um determinado tempo, até que surjam novas práticas inovadoras na gestão de negócios.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Para Andrade (2022, p. 3) “no contexto organizacional, foi a partir do início da década de 1960 que o estudo da estratégia passou a ser objeto de interesse crescente por parte de muitos executivos, estudiosos e pesquisadores da área da administração”. Diante do cenário empresarial, por vezes as empresas possuem dificuldade de manter a vantagem e os gestores devem analisar os pontos críticos, dos quais são decisórios para o futuro da empresa. Assim, dar-se-á a necessidade de elaborar um plano de ação a partir da análise de influências internas e externas à organização.

O planejamento estratégico, de acordo com Certo *et al.* (2005, p. 3) pode ser definido “como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Na atualidade, o conceito de planejamento estratégico na visão de Andrade (2022, p. 5) é conceituado “como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização”. A sua importância para a gestão da organização se dá por envolvimento de inúmeras atividades a serem desenvolvidas em toda a empresa, englobando assim, os três níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico (ANDRADE, 2022).

Os gestores devem ter participação ativa na construção do planejamento estratégico, que quando aplicado de forma correta e assertiva, resulta na integração de todos os setores da empresa, envolvendo assim, os colaboradores que são as chaves do mesmo dentro das organizações (ANDRADE, 2022). Estes fatores são essenciais para que as ações elencadas no plano de ação sejam realizadas e controladas posteriormente.

Destaca-se a pertinência do planejamento estratégico para as empresas cujo objetivo é a obtenção lucros a partir da fabricação/comercialização de produtos ou até mesmo na prestação de serviços aos clientes (PARSONS, 1974), tendo em vista a consolidação do negócio mediante a sociedade. Porto (2006, p. 2), nesta perspectiva, enfatiza que o “planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar os objetivos futuros”.

O setor metal mecânico, por sua vez, possui uma representatividade de 13% da produção brasileira no que tange ao setor de máquinas e equipamentos. Segundo Richter (2017),

o Rio Grande do Sul se destaca com 9,8 mil estabelecimentos do setor, o que equivale a 41% de todos os estabelecimentos desta indústria situados no sul do país.

O município de Panambi está localizado na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a uma distância de 373 quilômetros da capital Porto Alegre e de acordo com o censo realizado pelo IBGE (2022) possui 43.515 habitantes. É conhecido como a “Cidade das Máquinas”, advinda de raízes empreendedoras derivadas da Alemanha. Com base na pesquisa do SEBRAE (2020), analisando o contexto municipal, no que tange a composição do mercado, a indústria representa 37%, serviços 54% de participação e por fim, a agropecuária com 8%.

A empresa Beta, por sua vez, situada no município de Panambi, iniciou sua trajetória no ano de 1947 com uma pequena oficina de rebobinagem e conserto de motores elétricos. A mais de 75 anos, a empresa Beta, permanece sendo reconhecida no mercado nacional e internacional, pela ideologia do fundador, onde afirma que “a melhor propaganda é o serviço” que norteia os negócios da empresa. Hoje, a empresa conta com mais de 700 funcionários alocados nas diversas unidades de negócio, sendo elas: Pivôs de Irrigação, Sistemas de Termometria e Aeração de Grãos, Painéis e Automação Elétrica, Sistemas Fotovoltaicos e Instalações Eletromecânicos.

Contudo, destaca-se que a empresa possui um planejamento estratégico abrangente, que contempla alguns setores específicos da empresa, mais voltado para o “marketing, não sendo específica por unidade de negócio. Dentre as quatro unidades de negócio, podemos citar: grupo de produtos agroindustriais, grupo da metalurgia, grupo de energias e por fim, o grupo de produtos industriais.

Tendo em vista que o grupo de produtos industriais é a unidade de negócio escolhida para a referida proposta, o setor de orçamentos da organização requer atenção e um olhar especial, pois os orçamentistas precisam apresentar um orçamento que atenda a expectativa do cliente e que seja uma solução inovadora e competitiva frente aos concorrentes. Diante dos pontos descritos, chega-se ao questionamento: **como elaborar uma proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos da empresa Beta?**

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos da empresa Beta.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar análise ambiental, observando e aplicando a matriz SWOT;
- b) Definir estratégias para manter-se competitiva no mercado econômico;
- c) Apresentar planos de ação, com base na análise ambiental.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O mercado na atualidade está em constante desenvolvimento e com isso, a competitividade e os desafios aumentam. De acordo com Oliveira (2007, p. 95) a “vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação”. Para que as organizações possam se manter ou chegar a um nível maior de competitividade, faz-se necessário que as mesmas estejam com um olhar mais abrangente e ao mesmo tempo afinado para as transformações que a sociedade impõe (PEREIRA, 2010).

“O processo de planejamento, incluindo a formulação, a execução e o controle são cruciais para o sucesso a longo prazo de toda instituição, devido às frequentes e rápidas mudanças em seu ambiente” (MARCOVITCH; RADOSEVICH, 1978, p. 25). O planejamento estratégico contribui para que as organizações possam vencer os desafios impostos, seja pelo ambiente interno ou externo. Trata-se de uma ferramenta que permite a tomada de decisão, resultando no apontamento real da empresa, tendo como norte para a análise dos pontos fortes e pontos fracos que demonstra a situação interna da organização, bem como, analisa dos fatores externos que são denominados de ameaças e as oportunidades (ANDRADE, 2022).

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão eficaz, mas que ainda a sua aplicação se restringe a uma visão macro da organização, limitando a sua análise por unidades de negócio. Em contrapartida, Hill e Jones (2013) afirmam que as organizações que aderem a um tipo de planejamento por unidade de negócio permitem ter vantagem competitiva sobre os demais concorrentes e um retorno que pode ser acima da média. Nesse sentido, o estudo se faz necessário em todas as unidades de negócio da empresa, englobando as diretrizes que a mesma possui, como: missão, visão e valores.

Dessa forma, enquanto contribuição prática, este estudo tenciona propor um planejamento estratégico para o setor de orçamentos. Refere-se a unidade responsável pelo plano orçamentário da empresa e dos projetos, desenvolve composição de custos diretos e indiretos, analisa desvios, apresenta revisões e identifica oportunidades de melhoria e

otimização dos recursos e contenção de gastos. Segundo Finkler (2012, p. 10) “[...] a implantação de um processo de gestão com planejamento estratégico adequado à sua estrutura e realidade contribuirá para o desenvolvimento e o crescimento da oferta de empregos, tendo por consequência o aumento da renda nas suas áreas de atuação”.

Esta pesquisa utiliza de conceitos, teorias e modelos que estão em constante aprimoramento, formas de analisar o ambiente, identificar as ameaças e as oportunidades, traçando assim um paralelo com os ambientes interno e externo da organização em busca de um diagnóstico. Logo, a contribuição teórica deriva de *insights* que o estudo pode proporcionar a respeito da aplicação de conceitos e teorias de planejamento estratégico.

## 1.5 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

No primeiro capítulo já exposto do referido relatório, encontra-se a contextualização do tema, problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa da proposta de elaboração do planejamento estratégico no setor de orçamentos da empresa Beta.

O segundo capítulo em questão, constitui-se do estudo teórico tendo como base as bibliografias do tema “planejamento estratégico” e “segmento metal mecânico”, bem como a metodologia e estrutura do planejamento estratégico, juntamente com o passo a passo de como elaborar um planejamento estratégico de acordo com Andrade (2022). Neste capítulo também, é possível analisar dados relatados a nível municipal, estadual e federal.

O terceiro capítulo compreende os meios de como a pesquisa será realizada, ou seja, os procedimentos metodológicos, que engloba os seguintes pontos: classificação da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

O quarto capítulo aborda a apresentação da proposta de planejamento estratégico para a empresa Beta, descrevendo missão, visão e valores da empresa; análise ambiental; definição de estratégias e plano de ação. Por fim, o capítulo cinco deste relatório aborda as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SEGMENTO METAL MECÂNICO

No final dos anos de 1999, com a desvalorização do capital, as exportações tiveram um aumento considerável e conseqüentemente, a melhoria da produtividade se fez presente num âmbito geral. No Rio Grande Sul, os fortes vínculos existentes no que tange às atividades primárias e secundárias, deram a sua contribuição para que a demanda de produtos industriais aumentasse, principalmente no setor metal mecânico (GUARIENTI, 2008).

A indústria no estado do Rio Grande do Sul, registra o 6º maior crescimento do Brasil, de acordo com IBGE (2022). Ao comparar os meses de março de 2021 a março de 2022, a indústria gaúcha obteve 2% de crescimento no âmbito nacional, apenas ficando para trás de Minas Gerais (22,9%), Bahia (8,6%), Rio de Janeiro (5,4%) e, São Paulo (2,9%) Ceará (4,7%). Fica evidente que a indústria gaúcha representa 8,85% do total de empregos que são gerados e ocupados no setor metal mecânico, de acordo com o IBGE (2020). Com isso, entende-se que a indústria mecânica possui um elo importante com o desenvolvimento do nosso país, gerando empregos e movimento a economia nacional.

Na região sul do Brasil, por sua vez, situam-se muitas empresas que tem o segmento metal mecânico como ramo de atuação e geração de economia a nível municipal até o nível federal. No município de Panambi, onde a proposta de planejamento estratégico será executada, pode-se verificar que a maioria das empresas iniciaram suas atividades neste segmento em meados da década de 50, como por exemplo: Fockink Indústrias Elétricas LTDA, Kepler Weber S/A, Bruning Tecnometal S/A e Saur Equipamentos S/A.

Nessa época, os empreendedores tiveram dificuldades na contratação de mão de obra qualificada. Diante desse desafio, as empresas optaram por qualificar seus colaboradores, visto que as pessoas vinham do interior do município, onde o setor primário (produção de soja e leite) era a realidade daquela época (GURARIENTI, 2008). Com a falta de mão de obra qualificada, os empreendedores buscaram recursos e auxílio de instituições de ensino no município de Panambi, das quais, pode-se citar o Colégio Evangélico Panambi e o SENAI, onde as parceiras permanecem até os dias atuais.

Sobre o segmento metal mecânico no município de Panambi, Guarienti (2008) afirma que:

[...] identificou-se que o complexo metal mecânico na região de Panambi apresenta a configuração de um cluster industrial. Pois, está constituído por indústrias que pertencem a um arranjo produtivo local (APL) e outras indústrias que, também, atuam

em segmentos diversos do setor metal mecânico. O APL da região de Panambi, conta com o apoio e organização do SEBRAE sendo formado por, aproximadamente, 80 empresas do setor pós-colheita que fabricam quase a totalidade de seus produtos voltados à armazenagem e beneficiamento de grãos. (GUARIENTI, 2008 p. 48).

O segmento metal mecânico é um setor chave e de importância relevante para a base industrial. Refere-se a um setor que está em constante desenvolvimento e inovação, tanto em máquinas e equipamentos, quanto na formação qualificada de seus colaboradores.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos principais objetivos de toda organização é resultado. Diante disso, tem-se a necessidade de um planejamento estratégico e controle a nível estratégico para que as metas sejam alcançadas pela empresa. O planejamento estratégico por sua vez, servirá como auxiliador no provimento de transformações, visualizando assim, as oportunidades que possam reforçar e ajudar a empresa no alcance dos objetivos.

O significado da palavra estratégica, remete-se aos princípios militares, onde era possível definir metas, táticas, objetivos e ações. Com isso, Ansoff (1991) associou o conceito de estratégica à políticas e ações dentro das organizações. Seguindo o mesmo conceito, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 5) apresentam a definição de estratégia como “[...] um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Conceituando o planejamento estratégico, Kotler e Armstrong (2007) sugere que o planejamento se trata de uma metodologia gerencial, a qual, a organização estabelece um segmento, com o objetivo de interação com o ambiente. Já para Oliveira (2007, p. 4) “o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”.

Constata-se que o planejamento estratégico serve de ferramenta para a tomada de decisões para que se tenha uma boa interpretação do estado em que a organização se encontra. (KICH; PEREIRA, 2011).

O planejamento dentro de uma organização se faz necessário desde sua criação para que os objetivos sejam alcançados. Segundo Chiavenato (2005), o planejamento se enquadra como a primeira função administrativa da organização, por se tratar de que a mesma serve de base para as demais funções. O planejamento em si, é uma tarefa administrativa que prevê com antecedência, quais os objetivos e como fazer para alcançar os mesmos.



Já para Lima (2009), o planejamento refere-se ao futuro da organização e quais os meios para chegar lá. Ou seja, é preciso definir os objetivos que definirá o desempenho da empresa e definir as tarefas, colaboradores responsáveis e os recursos que se faz necessário para o alcance das metas. No que tange ao planejamento, existe 4 funções básicas que o administrador, onde denomina-se de “processo administrativo”: planejamento, organização, direção e controle. Para melhor entendimento do processo, é necessário analisar o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Processo Administrativo

<b>PLANEJAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir missão;</li> <li>• Formular objetivos;</li> <li>• Definir os planos para alcançá-los;</li> <li>• Programar as atividades.</li> </ul>
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir o trabalho;</li> <li>• Designar as atividades;</li> <li>• Agrupar as atividades em órgãos e cargos;</li> </ul>
<b>DIREÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar as pessoas;</li> <li>• Coordenar os esforços;</li> <li>• Comunicar;</li> <li>• Motivar;</li> <li>• Liderar;</li> <li>• Orientar.</li> </ul>
<b>CONTROLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir padrões;</li> <li>• Monitorar o desempenho;</li> <li>• Avaliar o desempenho;</li> <li>• Realizar ação corretiva.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2005, p. 168).

Entende-se que cada etapa do processo administrativo possui a sua importância diante da gestão da organização, pois tanto planejamento quanto o controle de todos os pontos elencados, dos quais está sendo executado, fazem parte de um processo de gestão que se volta para a obtenção dos resultados que a organização espera e quando preciso, a correção de erros.

Para Andrade (2022) o desenvolvimento do planejamento estratégico engloba atividades nos mais diferentes níveis hierárquicos, desde o alto nível, onde está localizada a direção e gerentes da organização, até os níveis táticos e operacionais, que possuem importância de uma forma diferenciada.

Diante disso, os níveis hierárquicos, para Sertek, Guindani e Martins (2011, p. 83) “referem-se às pessoas e às atividades realizadas sob o paradigma da autoridade dentro das organizações. Esses níveis classificam as funções e as tarefas a serem executadas pelos funcionários individualmente”.

A Figura 1 ilustra os três níveis organizacionais, bem como as suas responsabilidades:

Figura 1 - Níveis organizacionais e suas responsabilidades



Fonte: Andrade (2022, p. 13).

A diferenciação dos níveis ocorre pelo fato de que as organizações apresentam níveis diferentes de responsabilidades e também na participação de processos em que a decisão é pertinente a níveis estratégicos da empresa, mas que, possui um papel fundamental na execução dessas atividades (ANDRADE, 2022).

Andrade (2022, p. 22) afirma que “o nível institucional, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia”. Com isso, é possível analisar que o nível institucional é o nível que possui dirigentes e é o local onde as decisões são tomadas, onde as decisões serão orientadas de uma forma que abrange toda a organização. Servem como parâmetro e/ou orientação para os demais níveis hierárquicos que a empresa possui.

No que se refere ao nível tático, Andrade (2022, p. 23) relata que “é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais”, ou seja, neste nível estão alocados os gerentes dos departamentos, onde as decisões são restritas e não abrangentes a toda organização, mas que possui base nas decisões institucionais.

O nível operacional, de acordo com Sertek, Guindani e Martins (2011, p. 83) “encontram-se as pessoas que executam as tarefas. São aquelas que trabalham, por exemplo, na fabricação dos produtos, no setor de vendas ao consumidor, no atendimento ao público etc”. Diante disso, as decisões que esse nível pode tomar são decisões que se refere à programação

de atividades que são básicas para a organização, sendo a executora de diversas tarefas e rotinas da empresa (ANDRADE, 2022).

Em sentido complementar, Oliveira (2007, p. 14) destaca que “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”. Este planejamento pode ser dividido então, em três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, conforme o Quadro 2 abaixo:

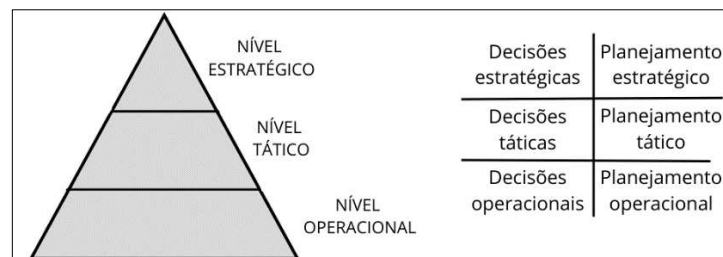
Quadro 2 - Tipos de Planejamento Estratégico

Tipo de Planejamento	Definição do Tipo de Planejamento
Planejamento estratégico	É genérico, isto é, abrange a organização como um todo, não abordando, portanto, detalhes específicos de cada departamento ou divisão. Nesse nível, o planejamento é dirigido para longo prazo, procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados (táticos ou operacionais). (ANDRADE, 2022 p. 14)
Planejamento Tático	Abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento institucional. São exemplos de planos táticos: plano de marketing, plano de recursos humanos, plano financeiro etc. (ANDRADE, 2022 p. 14)
Planejamento Operacional	Inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas, é bastante detalhado e é direcionado para curto prazo. Cada plano tático que é elaborado na organização exige o desenvolvimento de vários planos operacionais. (ANDRADE, 2022 p. 14)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 14)

De forma mais genérica, é possível relacionar em uma pirâmide, os tipos de planejamentos e níveis, conforme ilustrado na Figura 2:

Figura 2 - Planejamentos e Níveis de Decisão



Fonte: Oliveira (2008, p. 15)

Sobre o planejamento estratégico podemos resumir que:

O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo com as estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o

planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. (OLIVEIRA, 2008, p. 15).

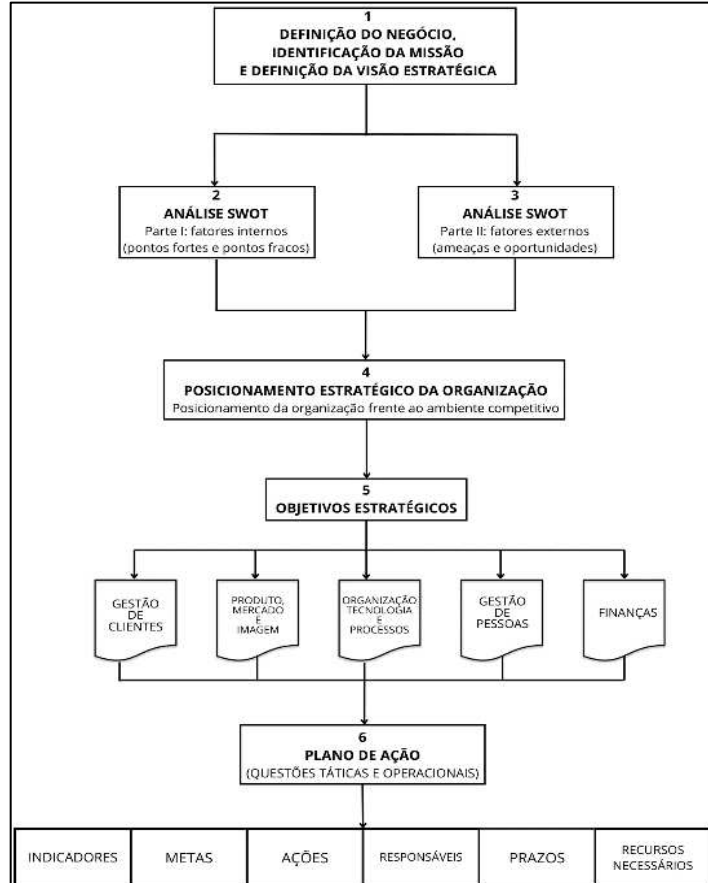
Com isso, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta necessária para a tomada de decisões dentro das organizações, onde os administradores devem ter consciência que se o planejamento estratégico for elaborado de forma consistente e participativa, o alcance dos objetivos será mais tangível e duradouro.

### 2.3 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia adotada nesta proposta de planejamento estratégico tem como base o esquema geral do processo de planejamento estratégico de Andrade (2022), pelo fato de ser um modelo teórico atual e que contempla todos os processos do planejamento estratégico dentro de uma organização.

A Figura 3 ilustra o esquema geral do processo de planejamento estratégico:

Figura 3 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2022, p. 20).

Segundo Andrade (2022), o planejamento estratégico, consiste em 6 etapas, das quais serão tratadas a seguir: definição negócio, identificação da missão, definição da visão estratégica; análise SWOT – parte I: fatores internos; análise SWOT – parte II: fatores externos; posicionamento estratégico da organização; objetivos estratégicos; e plano de ação.

### 2.3.1 Definição do Negócio, Identificação da Missão e definição da visão estratégica

Sabe-se que todo o fracasso e sucesso de uma organização, dependerá do seu esforço e da capacidade de alcançar seus objetivos e atender as necessidades dos clientes. Diante disso, a definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica da organização, é de suma importância ser realizada como primeira fase do processo de planejamento estratégico (ANDRADE, 2022).

#### 2.3.1.1 Definição do Negócio

Pereira (2010, p. 83) afirma que “o negócio de uma organização é materializado através de produtos e/ou serviços”, onde o negócio está diretamente ligado com os setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, fomentando assim, a busca de oportunidades em determinado nicho de mercado.

Na definição do negócio, Schneider e Branco (2012, p. 78) afirmam que “o processo de geração de ideias de negócio envolve criatividade, percepção de necessidades dos clientes e transformação dessas necessidades em oportunidades de negócio”. Não basta a organização fornecer produtos e/ou serviços, é preciso que a mesma tenha esforço para que a definição do negócio seja estabelecida e posteriormente os caminhos que a organização deverá seguir. Andrade (2022) relata que os dirigentes devem as seguintes habilidades descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Habilidade dos dirigentes

<b>HABILIDADES DOS DIRIGENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Delimitar um espaço dentro do setor onde a empresa atua com a finalidade de identificar oportunidade de mercado;</li> <li>b) Identificar os tipos de necessidade e/ou desejos que a empresa tem habilidade de satisfazer de forma diferenciada;</li> <li>c) Saber quais são os benefícios que os clientes e/ou usuários esperam obter ao adquirir nossos produtos e/ou serviços;</li> <li>d) Certificar-se de que estará não apenas correspondendo, mas superando as expectativas de seus clientes e/usuários; e</li> <li>e) Expressar formalmente uma missão que facilite a definição o alcance dos objetivos pretendidos.</li> </ul>
-----------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 24).

É possível, neste sentido, estabelecer que a definição do negócio é um dos primeiros passos que a organização deve seguir no que tange ao processo de planejamento estratégico.

### 2.3.1.2 Identificação da Missão

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 19) relatam que “a missão especifica o negócio ou negócios nos quais a organização deseja competir e os clientes ou consumidores que deseja servir” e completam ainda que a missão visa estabelecer de forma individual a empresa e servir de inspiração e relevância para os *stakeholders* (partes interessadas que são afetadas pelo desempenho da organização).

Outro conceito abordado por Andrade (2022, p. 27) é de que a missão corresponde a “razão de ser, ou o propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe.”. Com isso, a missão serve como indicador-chave para a empresa visualizar os critérios e exigências dos principais grupos de interesse, e também, tem como base para a definição dos objetivos organizacionais.

É válido ressaltar que a missão é um importante elemento que serve de direção sobre as decisões que possuem relação ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços para que se cumpra a finalidade de atender as necessidades e satisfação do cliente (ANDRADE, 2022). Proporcionando assim, benefícios para os clientes que terão seus desejos e necessidades atendidas através da missão e definição do negócio.

Andrade (2022, p. 28) sugere que a empresa responda as seguintes perguntas:

- “Qual é o nosso negócio?”
- Quem é o nosso cliente?
- O que ele realmente quer quando nos procura?”

A resposta para a pergunta “qual é o nosso negócio?” pode ser formulada tendo como objetivo atender as expectativas do cliente que esperam adquirir com o produto e/ou serviço ofertado pela organização. Quanto a resposta para a pergunta “quem é o nosso cliente?”, Andrade (2022, p. 28) recomenda que “se utilizem as técnicas de segmentação de mercado para facilitar o desenvolvimento de um perfil do consumidor.”, com isso os esforços poderão ser concentrados na identificação do público-alvo do negócio. E por fim, a resposta para a pergunta “O que ele realmente quer quando nos procura?”, Andrade (2022) propõe que deve ser analisado e pontuado que a organização existe para oferecer tais benefícios a determinado tipo de cliente.

O Quadro 4 ilustra um exemplo de como definir a missão da organização:

Quadro 4 - Questões para definição da missão da organização

Setor em que a empresa atua	Têxtil.
Qual é o nosso negócio? (benefício oferecido)	Vestuário.
Quem é o nosso cliente?	Pessoas adultas, ambos os sexos, com elevado nível de renda e acostumadas a frequentar ambientes de luxo.
O que eles realmente querem quando nos procuram?	Uma aparência elegante e sofisticada.
Missão da empresa	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticada.

Fonte: Andrade (2022, p. 29).

Sobre a missão da organização, destaca-se:

Considera-se importante destacar que, uma vez tendo a sua missão definida, a empresa deverá tratar de desenvolver produtos e/ou serviços que se caracterizem como instrumentos capazes de satisfazer as necessidades e/ou desejos identificados. Ao mesmo tempo deve-se também, considerar que, mesmo mantendo sua missão atual, poderá ser necessário abandonar e/ou inovar determinados produtos ou serviços, ou desenvolver novos para cumprir a mesma finalidade (ANDRADE, 2022 p. 30).

A partir de Izquierdo e Raventos (1991), Andrade (2022) propõem os seguintes requisitos para facilitar a definição da missão da organização, são eles: a missão deve ser direcionada para o exterior da empresa; deve estar direcionada para o futuro a longo prazo; deve ter credibilidade; deve ser simples; deve conter um alto nível de originalidade; deve ser exclusiva; deve conter conteúdos que sejam idealistas, ambiciosos de forma que sejam possíveis se serem executadas; e por fim, deve ter revisada constantemente.

### 2.3.1.3 Definição da Visão Estratégica

A visão estratégica, de acordo com Pereira (2010, p. 87), é “uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando”, sendo que, além de apontar o caminho faz com que a organização queira chegar ao seu objetivo, onde representa a esperança e sonhos mais almejados pela organização.

Para Oliveira (2007, p. 65) a visão é “conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla.”. Nesse sentido, o autor nos traz a visão como um grande

delineamento do planejamento estratégico para que seja desenvolvido e implementado dentro da organização.

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 19) afirmam que a “visão é a imagem do que a empresa deseja ser e, em termos gerais, do que deseja alcançar. A declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e dá forma ao futuro que se deseja alcançar”. Os autores relatam também que a visão reflete sobre os valores da organização e tende a ser mais duradoura, quanto a missão poderá mudar de acordo com as novas análises ambientais.

A visão de ter como fator resultante um consenso e bom senso não apenas de uma pessoa, mas sim, de um grupo de líderes engajados a objetivos em comum. Diante desses fatores, Quigley (1993, p. 41) apresenta dicas que facilitarão o delineamento da visão da organização, as quais são:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes -, funcionários e fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Para facilitar o entendimento da visão estratégica da organização, Andrade (2022, p. 34) nos traz alguns exemplos de visão, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Exemplos de Visão

British Airways	Ser a empresa melhor e a de maior porte no setor de linhas aéreas
EPISE	Ter uma posição de liderança no âmbito de formação e desenvolvimento de recursos humanos, baseada na satisfação de nossos clientes, na orientação às pessoas, à inovação de nossas soluções e na rentabilidade do negócio.
BLUCREDI	Ser reconhecida pela comunidade como a melhor opção de produto e serviços financeiros
Wheb Sistemas	Ser a empresa líder no mercado brasileiro de gestão em saúde.
Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina	Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela sociedade.
SENAI / SC	Ser a primeira opção no desenvolvimento de competências para o setor industrial catarinense, reconhecido pela sociedade.

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 34-35)

Por fim, Andrade (2022) destaca ainda que, é comum deparar-se com empresas que possuem falhas na elaboração da missão e visão da organização onde as mesmas fazem confusão entre visão e missão; definição de missão de forma ampla e por muitas vezes vaga,



fazendo com que a visão serva para qualquer empresa e de qualquer segmento de mercado; e definição da missão de forma vaga e muito extensa, dificultando o entendimento por parte dos agentes externos à organização, ou seja, os clientes.

### **2.3.2 Análise SWOT – Parte I: Fatores Internos**

A análise dos fatores internos tem por finalidade colocar os pontos fortes e pontos fortes da organização, tendo em vista as deficiências e as qualidades. A partir desta análise, os pontos fortes e fracos devem ser estabelecidos frente à atual posição dos produtos e serviços sob os segmentos de mercado (OLIVEIRA, 2007). Andrade (2022, p. 37) afirma que “a análise das condições internas da empresa também figura como um importante fator determinante do fracasso e sucesso empresarial”.

Para que a organização possa se adaptar às condições que estão ao seu entorno, alguns fatores internos como: estrutura organizacional, estoque de recursos, habilidade dos colaboradores, cultura e o clima organizacional e demais fatores internos, que para Andrade (2022) são fatores que determinam as possibilidades de adaptação e como consequência, assertividade nas estratégias adotadas pela empresa.

Pereira (2010, p. 109), neste sentido, explica que a análise interna “é uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação”, ou seja, a organização tem o poder de interferir de forma rápida e eficaz diante dos problemas e situações.

Além dos pontos fracos e pontos fortes da organização, é válido ressaltar que os pontos neutros também possuem importância e que deve ser mencionado na referida análise. Para Oliveira (2007, p. 81) a definição de ponto neutro se dá “em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências e nem como qualidades da empresa.”. Visto que o planejamento estratégico é um processo que possui bastante dinamismo, os pontos neutros, aos poucos, vão sendo considerados como pontos fortes e fracos ao longo do tempo.

Dessa forma, qualquer organização deve formular e principalmente, fomentar a implementação das estratégias que seja capaz de sustentar. Nesse sentido, conforme Andrade (2022, p. 37) afirma que a “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*).”.

Com base na análise SWOT, os pontos fortes (*strengths*) referem-se os aspectos positivos que a organização possui e que atuam com dinamismo à sua capacidade para atender as finalidades estipuladas (ANDRADE, 2022). Esses aspectos, de modo geral, colocam a empresa em situações privilegiadas, comparada a sua concorrência, servem como fonte de diferenciação e também de vantagem competitiva.

Os pontos fracos (*weaknesses*) por sua vez, referem-se aos fatores negativos da organização e que dessa forma, atuam como bloqueadores no que tange ao atendimento das finalidades da empresa (ANDRADE, 2022). Ou seja, analisando os pontos fracos, a organização encontra-se, que quando comparado com a concorrência, em uma situação desfavorável.

Quanto aos pontos fracos, Thompson Jr. e Strickland (2004) afirmam que:

Um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem (em comparação com as outras) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem. Um ponto fraco não torna necessariamente uma empresa vulnerável competitivamente, dependendo de quanto ele pese no mercado. (THOMPSON; STRICKLAND, 2004 p. 125).

Paralelo com a afirmação de Thompson Jr. e Strickland (2004), Andrade (2022, p. 40) apresenta alguns potenciais indicadores que devem ser analisados cuidadosamente pela organização no que se refere aos pontos fortes e pontos fracos, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Potenciais indicadores de pontos fortes e fracos

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

Fonte: Andrade (2022) adaptado de Thompson Jr. e Strickland (2004).

Para que a análise interna seja realizada com assertividade, Andrade (2022) sugere que deve ser levado em conta alguns itens sugeridos na Quadro 7:

Quadro 7 - Análise do ambiente interno da organização

	<b>Análise do item:</b>	<b>Definição:</b>
<b>Análise interna</b> Identificação de pontos fortes e pontos fracos	Recursos	Referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e à reputação da empresa, e podem se dividir em tangíveis, tais como recursos financeiros, terrenos, edifícios e máquinas e intangíveis, tais como marca, reputação, patentes e <i>know-how</i> . (ANDRADE, 2022 p. 41)
	Capacidade	Referem-se às habilidades (ou talento) para utilizar os recursos de maneira combinada e coordenada com as pessoas e com os processos organizacionais, de forma que seja possível levar a cabo os fins desejados. (ANDRADE, 2022 p. 44)
	Funcional	Esta análise trata de diagnosticar as principais funções da empresa, tais como marketing, produção, logística/materiais, recursos humanos e finanças, com a finalidade de identificar os principais pontos fortes e pontos fracos mais relevantes relacionados ao desempenho das mesmas. (ANDRADE, 2022 p. 51)
	Estrutura organizacional	Para que as organizações possam desenvolver seus sistemas de planejamento e atingir seus objetivos, é necessário distribuir tarefas a seus membros; regulamentar procedimentos e relações de trabalho; distribuir autoridade entre os diferentes níveis hierárquicos; e estabelecer mecanismos de coordenação e controle. (ANDRADE, 2022 p. 120)
	Cultura e clima organizacional	Refere-se ao conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. [...] pode ser conceituada como a maneira de ser da organização, o que resulta do conjunto de maneiras de ser de seus membros. (ANDRADE, 2022 p. 51)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 41).

Com base em Oliveira (2007, p. 100) “verificou-se que esta fase, por si só, já proporciona ao executivo informações básicas para começar a usufruir das vantagens do planejamento estratégico em sua empresa”. Ou seja, a análise interna do ambiente se faz necessário para que os pontos fortes e pontos fracos sejam elencados e posteriormente plotados na matriz SWOT, a qual se fará presente ao longo deste projeto.

### 2.3.3 Análise SWOT – Parte II: Fatores Externos

Nesta etapa do planejamento estratégico, a análise SWOT está ligada ao desenvolvimento da análise do ambiente externo da organização, a qual visa buscar ao máximo

de informações pertinentes as condições ambientais de forma externa, onde a organização está inserida (ANDRADE, 2022).

Quanto a análise do ambiente externo, Oliveira (2007, p. 71) afirma que:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a posição produtos *versus* mercado desejado no futuro.

A análise do ambiente externo consistente então, em identificar as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) que possam possibilitar o desenvolvimento das estratégias de ação, que tem por finalidade a prevenção de possíveis ameaças antes que as mesmas se tornem problemas, e conseqüentemente, alavancar oportunidades que o ambiente externo oferece (ANDRADE, 2022).

As ameaças podem ser definidas, na visão de Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 209) como “situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente” e no que tange as oportunidades, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992, p. 209) afirmam que “são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente”.

O Quadro 8 mostra alguns potenciais indicadores que necessitam ser observados pela organização ao avaliar as oportunidades e as ameaças.

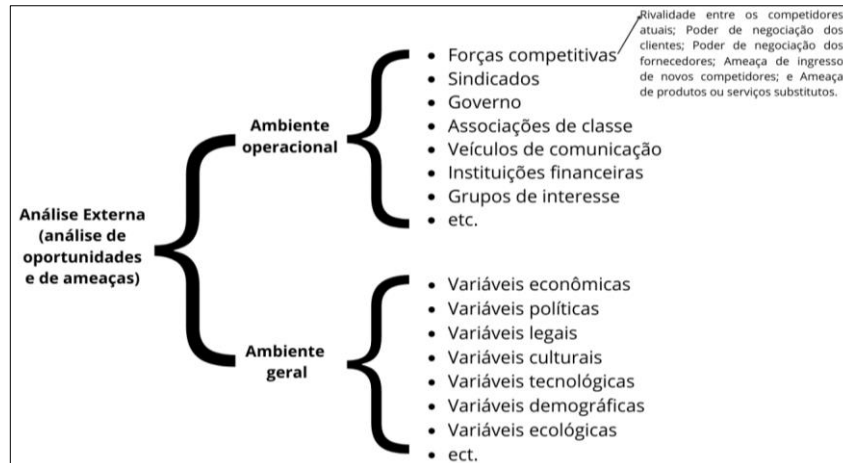
Quadro 8 - Potenciais indicadores de oportunidades e ameaças

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

Fonte: Andrade (2022) adaptado de Thompson Jr. e Strickland (2004).

Para melhor entendimento e compreensão da análise externa, faz-se necessário analisar dois tipos de segmentos que compõe o ambiente externo das organizações, são eles: ambiente operacional e o ambiente geral, conforme Figura 4.

Figura 4 - Análise do ambiente externo das organizações



Fonte: Andrade (2022).

A partir da Figura 4, é possível analisar e afirmar que a diferença entre oportunidade e ameaça, depende muito do olhar do administrador no que tange ao ambiente externo da organização, onde é necessário que se faça presente olhares criteriosos para transformar um concorrente em cliente, por exemplo (ANDRADE, 2022).

### 2.3.3.1 Ambiente operacional

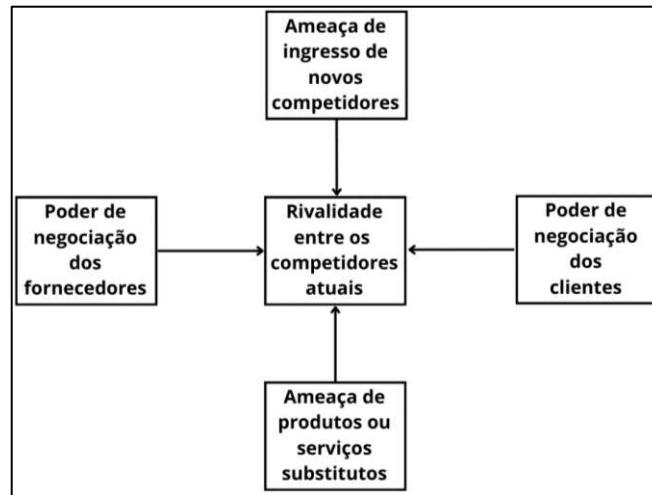
Para Andrade (2022, p. 60) afirma que o ambiente externo é “construído por um conjunto de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações diversas) com as quais a organização mantém relações constantes e diretas”, sendo isso, uma importante construção de oportunidades e ameaças.

Diante da afirmação de Andrade, ao iniciar a análise do ambiente operacional, sugere-se que a organização inicie analisando as cinco forças de Porter (1994, p. 24), as quais são:

1. Rivalidade entre os competidores atuais;
2. Poder de negociação dos clientes;
3. Poder de negociação dos fornecedores;
4. Ameaça de ingresso de novos competidores; e
5. Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

A Figura 5, ilustra as cinco forças de Porter dentro do ambiente operacional.

Figura 5 - Cinco Forças de Porter



Fonte: Andrade (2022), adaptado de Porter (1994).

A compilação das cinco forças de Porter pode ocorrer de diferentes maneiras, sendo que a mesma depende do setor em que a empresa está alocada, bem como as características (ANDRADE, 2022). Porter (1999) destaca as principais características para cada força, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Forças de Porter e suas definições

Força	Definição
Rivalidade entre competidores existentes	A rivalidade entre os competidores existentes faz com que cada organização utilize tática tais como a concorrência em preços, as “guerras de propaganda”, a introdução de novos produtos, o incremento nos serviços ou nas garantias oferecidas aos clientes etc. (ANDRADE, 2022 p. 62)
Poder de negociação dos clientes	Os clientes representam uma ameaça quando têm o poder suficiente para forçar a baixa de preços ou para exigir qualidade superior ou mais serviços, levando as empresas de um determinado setor industrial a intensificar a concorrência. (ANDRADE, 2022 p.64)
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores constituem uma ameaça quando têm poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços, principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para elevar seus preços. (ANDRADE, 2022 p. 65)
Ameaça de ingresso de novos competidores	A ameaça de ingresso de novos competidores ocorre em função das empresas que não participam de um determinado mercado, ou setor industrial, mas poderiam fazê-lo se assim o desejassem. (ANDRADE, 2022 p. 65)
Ameaças de produtos substitutos	A ameaça de produtos substitutos ocorre quando outros produtos (ou serviços), aparentemente sem relação com o setor industrial, podem oferecer a mesma função aos atualmente existentes. Por exemplo, os CD-ROM representa uma ameaça para enciclopédias tradicionais. (ANDRADE, 2022 p. 68)

Fonte: Adaptado de Porter (1999).

### 2.3.3.2 Análise Geral

A análise geral, de acordo com Andrade (2022, p. 72), “também chamado de ambiente indireto, ou macroambiente, é o mais complexo dos segmentos ambientais”, onde seus marcos são de difíceis delineamento, construindo assim um grupo de variáveis que não somente afetam a organização, mas de certa forma, afetam a estrutura competitiva de cada setor industrial e por fim, a sociedade como um todo. No Quadro 10, estão citadas as principais variáveis que integra o ambiente indireto, bem como os conceitos mencionados por Andrade (2022).

Quadro 10 - Variáveis que integram o ambiente indireto

Variáveis	Definição
Variáveis Econômicas	As influências das condições econômicas sobre as empresas constituem o mais evidente dos exemplos da importância do ambiente indireto. Os fatores macroeconômicos alteram tanto as empresas como o atrativo do setor como um todo através do oferecimento de importantes ameaças e/ou oportunidades. (ANDRADE, 2022 p. 73)
Variáveis Políticas	Os fatores políticos também se caracterizam como fontes de oportunidades e ameaças às empresas. E, nesse sentido, os principais “atores” é o governo, que tanto em nível federal, como estadual e municipal figura como componente do ambiente operacional e, ao mesmo tempo, do ambiente geral. (ANDRADE, 2022 p.73)
Variáveis Legais	Os fatores condicionantes que se originam das variáveis legais também se destacam como importantes componentes do ambiente indireto, uma vez que qualquer organização, independentemente de sua constituição jurídica é obrigada a conviver com uma séria de influências que têm suas origens nas leis vigentes. (ANDRADE, p. 2022 p. 74)
Variáveis Culturais	A cultura se refere às características que uma determinada sociedade adquire através da transmissão coletiva de crenças, de valores, de costumes, de padrões de comportamento etc. Assim como parte integrante da sociedade, as organizações tanto influenciam como são influenciadas pelos padrões culturais predominantes. (ANDRADE, p. 2022 p. 74)
Variáveis Sociais	Dizem respeito às condições sociais da população que constitui o meio ambiente em que a empresa atua, e que também se caracterizam como uma importante fonte de ameaças e oportunidades. (ANDRADE, p. 2022 p. 75)
Variáveis Tecnológicas	A tecnologia se refere ao conjunto de conhecimentos (métodos, técnicas, processos, equipamentos, instrumentos etc.) utilizados para produzir bens e/ou serviços. (ANDRADE, p. 2022 p. 75)
Variáveis Demográficas	Composição da população e as suas características, tais como índice de natalidade, índice de mortalidade, crescimento demográfico, crescimento populacional, distribuição por idade, distribuição por sexo etc., também constituem um importante fator de análise por parte das organizações. (ANDRADE, p. 2022 p. 75)
Variáveis Ecológicas	Finalmente, é importante destacar também que a sociedade contemporânea se caracteriza por uma crescente preocupação com o meio ambiente e a sua utilização pelo homem. Nesse sentido, a atuação do governo, dos partidos políticos, das instituições que se dedicam à preservação da natureza etc. vem transformando a ecologia em um fator ambiental cada vez mais importante. (ANDRADE, p. 2022 p. 75)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022).

Cada um dos elementos, sejam eles de maior ou menor grau, caracterizam-se também, como possíveis ameaças e oportunidades para a empresa, exigindo assim, dos dirigentes a

atenção especial no que tange às mudanças ambientais, bem como as influências que as mesmas proporcionam a organização (ANDRADE, 2022).

### **2.3.4 Posicionamento Estratégico da Organização**

Para Johnson e Scholes (1996, p. 72), o posicionamento estratégico consiste em “posicionar a empresa em relação às demais organizações que estão competindo pelos mesmos clientes, levando em conta uma série de fatores”, ou seja, as organizações devem ficar atentas e sempre analisar os seguintes fatores mencionados por Johnson e Scholes (1996, p. 72):

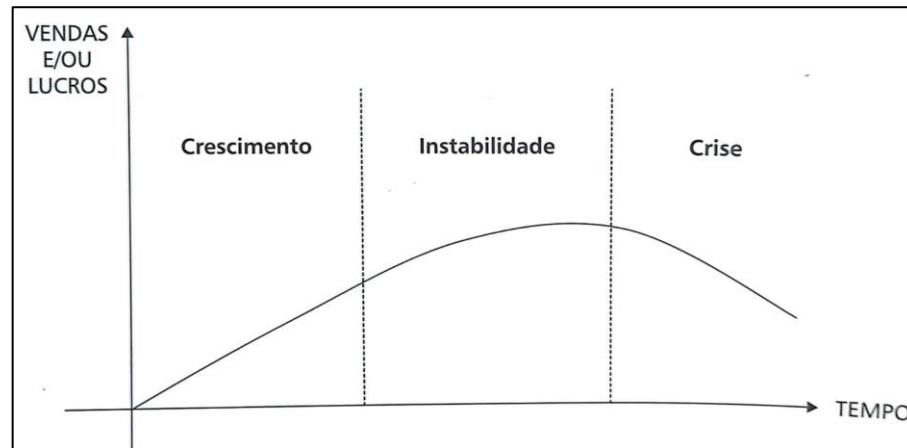
1. A análise dos competidores;
2. Análise das semelhanças e das diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas concorrentes;
3. Análise dos segmentos de mercado nos quais a empresa possa vir a ter maior possibilidade de êxito;
4. Análise do potencial de crescimento do mercado onde a empresa atua e/ou pretende atuar; e
5. Análise da atratividade do mercado em função da posição competitiva das demais organizações.

O objetivo principal de analisar todos os fatores mencionados anteriormente é prover o entendimento das oportunidades que as empresas devem aproveitar, da mesma forma que, as ameaças devem ser evitadas ou até mesmo superadas pelas organizações (ANDRADE, 2022). Nesse sentido, os fatores auxiliam na compreensão dos recursos principais e básicos da organização. Recursos que nortearão a escolhas das estratégias que sejam adequadas para a organização.

Para a construção de um tipo de estratégia, Menguzzato e Renau (1992) relatam que o ciclo de vida da empresa, conforme Figura 6, constitui-se de 3 fases, tais como: crescimento, instabilidade e crise.



Figura 6 - Ciclo de Vida da empresa



Fonte: Menguzzato e Renau (1992).

Andrade (2022, p. 79) afirma, no que tange ao ciclo de vida da empresa, que “o objetivo é justamente adotar o posicionamento estratégico que mantenha a empresa afastada de situações de instabilidade e crise”. Independentemente da fase que a empresa se encontra, Menguzzato e Renau (1992) recomendam que as organizações assumam as posturas estratégicas, conforme Quadro 11.

Quadro 11 - Posturas estratégicas

<b>Estratégias de Estabilidade e de Sobrevivência</b>	As estratégias de estabilidade e de sobrevivência geralmente são utilizadas em caráter temporário por empresas cuja situação interna e/ou externa exige a tomada de decisões urgentes para eliminar (ou diminuir) os impactos negativos resultantes da supremacia dos pontos fracos sobre os pontos fortes e/ou da predominância das ameaças sobre as oportunidades. (ANDRADE, 2022 p. 79)
<b>Estratégias de Crescimento Estável</b>	A estratégia de crescimento estável é adotada por empresas que preferem continuar atuando com os mesmos produtos e/ou serviços nos mesmos mercados. Trata-se de uma postura estratégica defensiva que, com a finalidade de minimizar riscos, procura manter uma taxa de crescimento que se limita a acompanhar o desenvolvimento do seu mercado atual. (ANDRADE, 2022 p. 80)
<b>Estratégias de Crescimento Real</b>	A estratégia de crescimento real é levada a cabo quando se detecta que tanto a situação interna como a externa se caracterizam pela supremacia dos impactos positivos sobre os negativos. Nesse caso, a empresa encontra-se em uma situação em que seus pontos fortes podem ser utilizados como fonte de diferenciação e vantagem competitiva, assim como também se detecta a exigência de oportunidade capazes de serem aproveitadas. (ANDRADE, 2022 p. 82)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022).

### 2.3.5 Objetivos estratégicos

O planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativas que a organização utiliza para alcançar seus objetivos. Oliveira (2007, p. 141) conceitua objetivo como “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final.”. Com isso, o planejamento estratégico somente se tornará eficiente e eficaz se os objetivos forem consistentes, adequados e aceitos.

Para Andrade (2022, p. 87) ressalta que a tenacidade dos objetivos é “vital para o funcionamento efetivo e eficiente da organização, uma vez que estes possuem muitas funções, [...]”. Andrade (2022, p. 87) menciona as funções como:

- a) Legitimar as atividades da organização na sociedade;
- b) Identificar os diversos grupos de interesses e a forma através das quais contribuem ou limitam as atividades da organização;
- c) Guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos;
- d) Conseguir o apoio de vários indivíduos e grupos dos esforços da organização;
- e) Figurar como padrão para que se possa avaliar a atuação da organização;
- f) Reduzir a incerteza no processo de tomada de decisões;
- g) Avaliar as mudanças como uma base para que a organização aprenda e se adapte;
- h) Dar uma base para o desenho estrutural e a fixação das limitações iniciais para determinar a estrutura apropriada;
- i) Servir de base para os sistemas de controle e planejamento que guiam e coordenam as ações das organizações;
- j) Estabelecer uma base sistemática para motivar e recompensar os participantes pelo seu cumprimento (cumprimento dos objetivos organizacionais).

Nesse sentido, o processo de fixação dos objetivos estratégicos deve ter coerência no que tange a realidade externa e interna da organização, para que possa ter a permissão, num futuro almejado, o alcance dos objetivos definidos.

No que diz respeito a fixação dos objetivos estratégicos, Kast e Rosenzweig (1994, p. 194) afirmam que:

O processo de fixação de objetivos é frequentemente uma combinação de enfoques racionais e deterministas, e de negociação e adaptação. Ainda que todas as

organizações expressem formal ou informalmente objetivos determinados, o processo de fixação de objetivos é um intercâmbio complexo de forças e limitações internas e externas.

Analisando a importância da fixação dos objetivos organizações, Perrow (1976) contempla cinco categorias, das quais são mencionadas por Andrade (2022), onde:

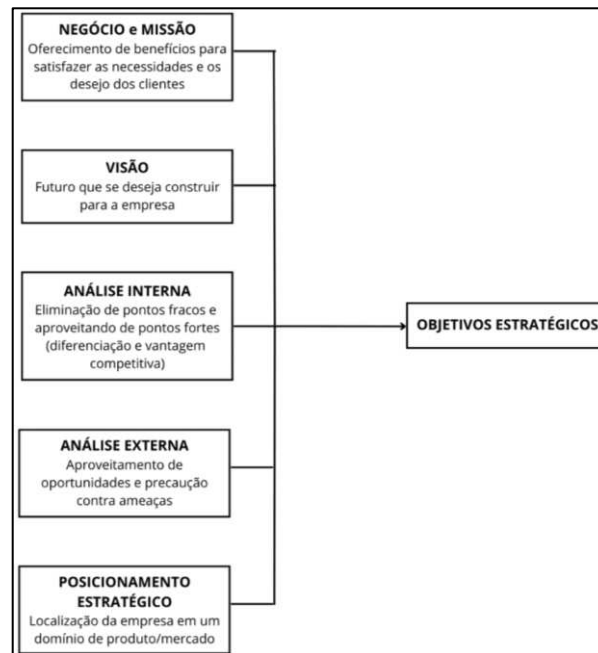
Quadro 12 - Objetivos organizacionais

<b>Objetivos da sociedade</b>	Cujo o ponto de referência é a sociedade em geral e as suas necessidades. Por exemplo: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais etc. (ANDRADE, 2022 p. 90)
<b>Objetivos de produção</b>	Cujo ponto de referência é o público que mantém contato direto com a organização e que busca os seus produtos ou serviços, isto é, os consumidores. (ANDRADE, 2022 p. 91)
<b>Objetivos de sistemas</b>	Cujo ponto de referência é o estado ou maneira de funcionar a organização, independentemente dos bens ou serviços que produz e dos objetivos que resultam daí. Por exemplo: ênfase no crescimento, na estabilidade, no lucro etc. (ANDRADE, 2022 p. 91)
<b>Objetivos de produtos</b>	Cujo ponto de referência são os bens ou serviços produzidos e suas características básicas, tais como qualidade, a variedade, o estilo, a disponibilidade, a originalidade etc. (ANDRADE, 2022 p. 91)
<b>Objetivos derivados</b>	Cujo ponto de referência são os usos que a organização faz do poder originado da consecução de outros objetivos. Por exemplo: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, política de investimentos e localização de instalações, de maneira a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas. (ANDRADE, 2022 p. 91)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022).

Com base nas análises realizadas anteriormente, comprova-se que existe inúmeras perspectivas e autores que tratam sobre os objetivos estratégicos. Andrade (2022, p. 93) recomenda que a fixação dos objetivos estratégicos “deve ser levada a cabo principalmente a partir do exame do exame do negócio e da missão da organização, da visão estratégica, das informações obtidas a partir das análises internas e externas, e do posicionamento estratégico adotado”. A Figura 7 ilustra o processo de fixação dos objetivos estratégicos com base na visão de Andrade (2022).

Figura 7 - processo de fixação dos objetivos estratégicos



Fonte: Andrade (2022).

A Figura 7 ilustra os principais fatores que as organizações devem considerar no que tange a fixação dos objetivos estratégicos. Inicialmente, a partir da análise dos principais fatores, se faz necessário a elaboração de objetivos a nível de áreas-chaves como: gestão de clientes; produto, mercado e imagem; organização, tecnologia e processos; gestão de pessoas; e finanças (ANDRADE, 2022).

A área-chave pontuada neste tópico é gestão de pessoas. Para que a organização tenha sucesso ou fracasso, dependerá da sua capacidade para atender e satisfazer as necessidades e desejos do cliente. Andrade (2022, p. 95) sugere que “esta desenvolva um sistema de gestão de clientes capaz de ajudar a empresa a “conquistar, sustentar e cultivar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes-alvo”. A gestão de clientes possui quatro processos, com o objetivo de servir como base para elencar os objetivos estratégicos, são eles: selecionar clientes; conquistar clientes; reter clientes; e cultivar relacionamentos com clientes (KAPLAN; NORTON, 2004).

No que diz respeito ao produto, mercado e imagem, a mesma possui um viés comercial que trata de consolidar a missão da organização através do fornecimento de produtos e/ou serviços que tenham características e instrumentos que visam a satisfação do cliente (ANDRADE, 2022). Nessa área-chave, é possível identificar os clientes-alvo e posteriormente definir fatores como: presença no mercado; meta de vendas que a organização pretende

alcançar; decisão em produtos e/ou serviços que devem se manter, inovar ou retirar do mercado; prospecção de novos produtos e/ou serviços que necessitam ser lançados no mercado; imagem da organização frente aos clientes e a sociedade num âmbito geral (ANDRADE, 2022).

Segundo Andrade (2022), a área-chave da organização, tecnologia e processos a definição dos objetivos devem conter racionalidade administrativa e de todos processos que proporcionem o alcance dos objetivos mencionados anteriormente. Os autores Kaplan e Norton (2004) recomendam que as organizações observem seguintes indicadores: desenvolvimento e sustentação de relacionamentos com fornecedores; produção de produtos e serviços; e distribuição de produtos e serviços aos clientes. Paralelo aos indicadores recém mencionados, faz-se necessário que a organização possua visão em inovação tecnológica, otimização nos processos (deixando os mesmos menos burocráticos) e zelo pelo funcionamento geral da organização.

A penúltima área-chave que Andrade (2022, p. 97) menciona é a de gestão de pessoas, onde o mesmo define que “nessa área, devem ser definidos objetivos que visem a melhoria constante dos conhecimentos e das habilidades dos indivíduos que compõe a organização, assim como a qualidade de vida e o grau de motivação [...]”. Ou seja, é fundamental que os objetivos estratégicos estejam alinhados com a força motriz das organizações, as pessoas. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a organização deve estabelecer padrões na gestão de pessoas, reconhecendo que as mesmas possuem grande influência no posicionamento da organização frente a sociedade. Elencam também, alguns indicadores para a área de gestão de pessoas:

- a) definição de objetivos que possam garantir a manutenção da estabilidade das operações utilizando-se fatores como o planejamento de sucessão através da identificação de pessoal-chave e da melhoria das perspectivas de carreira;
- b) definição de objetivos direcionados à melhoria da competência de gerenciamento de risco, assim como competências críticas para todos os profissionais integrantes da organização;
- c) definição de objetivos que visem à melhoria do ambiente de trabalho, o incentivo ao trabalho em equipe, a garantia da segurança e da equidade, não se admitindo discriminação de qualquer espécie (raça, sexo, idade ou nacionalidade);
- d) definição de objetivos que visem à melhoria das práticas dos sistemas de remuneração pelo desempenho. (ANDRADE, 2022 p. 97-98).

Andrade (2022, p. 98) afirma que a área-chave de finanças é “definir objetivos relacionados às fontes de receita e aos valores necessários para financiar os produtos e serviços estabelecidos nas áreas de produto/mercado e imagem e qualidade para o cliente, [...]”. Da mesma forma, Kaplan e Norton (2004) apresentam indicadores para auxiliar na formulação dos objetivos nesta área, tais como:

a)tornar-se líder em custo no setor através da observação de fatores tais como a comparação com o custo por unidade dos concorrentes; a porcentagem de redução anual no custo por unidade de produto e a porcentagem de variação no custo orçado; b)maximizar o uso dos ativos existentes através da melhoria de fatores tais como o índice de vendas/ativos, o giro de estoque, o caixa disponível, a eficiência dos investimentos, a porcentagem de faturas pagas no vencimento etc.; c)aumentar as receitas através do aumento na participação das compras realizadas pelos clientes existentes; d)aumentar as receitas decorrentes de novos clientes. (ANDRADE, 2022 p. 98).

Por fim, é válido ressaltar a importância que os objetivos estratégicos que foram mencionados no decorrer deste tópico, de acordo com os níveis hierárquicos que a organização possui, os objetivos estratégicos devem ser analisados de forma operacional e de forma que as ações possam ser tomadas, bem como os responsáveis pelas mesmas.

### **2.3.6 Plano de Ação**

Por fim, o planejamento estratégico conta uma fase importante que é aplicada mediante a estruturação conforme tópicos abordados anteriormente. O plano de ação é uma forma de detalhamento para alcançar os objetivos estratégicos a nível setorial, onde é possível elencar fatores que serão mencionados após a definição do plano de ação.

O plano de ação, segundo Andrade (2022) consiste em lidar com as questões a níveis táticos e operacionais, das quais são direcionadas para médio e longo prazo, tornando o plano de ação mais detalhado em termos de clareza aos colaboradores, bem como as estratégias adotadas para alcançar tal objetivo.

Sobre o tema, Costa (2007, p. 217-218) relata que:

Um verdadeiro plano estratégico não estará pronto se não estiverem prontos os planos de ação [...]. Para cada objetivo e para meta, deve haver planos de ação para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Nesse sentido, os planos de ação devem ser construídos com base na missão e com os objetivos estratégicos, com o objetivo de alcançar resultados efetivos por meio da implementação do planejamento estratégico (ANDRADE, 2022).

Andrade (2022) propõe um modelo para o desenvolvimento do plano de ação, onde o mesmo é realizado de forma detalhada que deverão de serem compreendidos e executados, tendo como diretrizes os seguintes pontos: área, objetivo estratégico, indicador, metas,

estratégias de ação, responsável, prazo e recursos necessários. O Quadro 13, mostra o formulário para que o administrador/gestor possa preencher e delegar tarefas a partir disso.

Quadro 13 - Formulário para o desenvolvimento do plano de ação

ÁREA: (1)						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: (2)						
INDICADOR (3)	METAS (4)	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO (5)	RESPONSÁVEL (6)	PRAZO (da ação) (7)		RECURSOS NECESSÁRIOS (8)
				ÍNICIO	FIM	

Fonte: Andrade (2022, p. 101).

Andrade (2022) ainda, indica o preenchimento correto do formulário, definindo os conceitos abordados anteriormente no Quadro 14, sendo ela abaixo:

Quadro 14 - Preenchimento do Formulário do plano de ação

(continua)

PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO	
<b>CAMPO (1) ÁREA</b>	Nesse campo, indicar a área-chave à qual o objetivo estratégico se enquadra [(1) gestão de clientes, (2) produto, mercado e imagem, (3) organização, tecnologia e processos, (4) gestão de pessoas, (5) finanças.].
<b>CAMPO (2) OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Indicar o objetivo estratégico a ser detalhado, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar o volume de vendas.</li> </ul>
<b>CAMPO (3) INDICADOR</b>	Os indicadores são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas (ver exemplo na explicação de preenchimento do campo (4), seguir)
<b>CAMPO (4) METAS</b>	As <b>metas</b> são os resultados fixados para curto e médio prazos (cada uma das metas deve ser quantificada e ter um prazo estabelecido para seu cumprimento, tal como aparece nos exemplos a seguir). Assim, neste campo devem ser incluídas uma ou mais metas, quantificando-as. Isto é, devem ser indicadas a quantidade e o prazo, por exemplo: <i>aumentar as vendas em 50% até dezembro de 2005</i> . Observações: Muitas vezes, para definir uma meta, basta quantificar o próprio objetivo, por exemplo: <b>Objetivo:</b> <i>aumentar o volume de vendas.</i> <b>Meta:</b> <i>aumentar o volume de vendas em 50% até dezembro de 2005.</i> Em determinadas ocasiões, não é possível definir metas simplesmente quantificando o próprio objetivo. Nesse caso, torna-se necessária a utilização de indicadores, que são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas, por exemplo: <b>Objetivo 1:</b> <i>aumentar o nível de satisfação dos clientes.</i> <b>Indicador 1:</b> <i>reclamação por parte de clientes.</i> <b>Meta 1:</b> <i>diminuir em 100% os motivos de reclamação por parte dos clientes até 15 de agosto de 2005.</i> <b>Objetivos 2:</b> <i>aumentar a motivação dos empregados.</i> <b>Indicador 2:</b> <i>absenteísmo.</i> <b>Meta 2:</b> <i>reduzir o absenteísmo em 80% até dezembro de 2005.</i>
<b>CAMPO (5) ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>	Neste campo, devem ser indicadas as <b>estratégias de ação</b> necessárias para o cumprimento das metas, por exemplo: <b>Meta:</b> <i>melhorar o atendimento aos clientes até 15 de setembro de 2005.</i> <b>Ação 1:</b> <i>promover cursos de treinamento para os vendedores.</i> <b>Ação 2:</b> <i>reduzir o tempo de atendimento aos clientes.</i>

Quadro 14 - Preenchimento do Formulário do plano de ação

(conclusão)

<b>CAMPO (6)</b> RESPONSÁVEL (pela estratégia de ação)	Neste campo deve ser indicado <b>responsável</b> para cada uma das ações definidas. Este responsável estará encarregado de desenvolver um plano específico (plano operacional) e para levar a cabo cada uma das ações sob sua responsabilidade.
<b>CAMPO (7)</b> PRAZO (da ação)	Indicar o prazo para cada uma das ações definidas: Indicar prazo de início e fim para cada uma das ações; É possível que existam ações que tenham prazo indeterminado. Neste caso, indicar o prazo de início e marcar o prazo final com um traço (-).
<b>CAMPO (8)</b> RECURSOS NECESSÁRIOS	Indicar neste campo o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações (refere-se ao custo total para desenvolver cada uma das ações).

Fonte: Andrade (2022, p. 101).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada. Buscou resolver problemas que as organizações possuem diariamente, por meio da elaboração de uma proposta de planejamento estratégico em um dos setores da organização em estudo (VERGARA, 2000).

A abordagem é qualitativa, cuja escolha por essa metodologia esteve associada ao fato da pesquisadora pertencer ao quadro de funcionários da empresa Beta, o qual permitiu o acesso e o registro das informações pertinentes ao setor de orçamentos e da organização como um todo. Para Casarin e Casarin (2012, p. 32), “independentemente do título e do tema pesquisado, os objetivos de uma pesquisa qualitativa envolvem a descrição de certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e relacionando-o com outros fatores”.

Quanto aos objetivos da investigação, este estudo possui caráter descritivo, pois segundo Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos, tratou-se de um estudo de caso. O estudo de caso compõe-se por uma investigação de uma organização ou mais de forma detalhada, com o objetivo de promover uma análise do contexto organizacional, bem como, os processos envolvidos no fenômeno em questão (HARTLEY, 1994). De acordo com Gil (2022, p. 122), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isso é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados”.

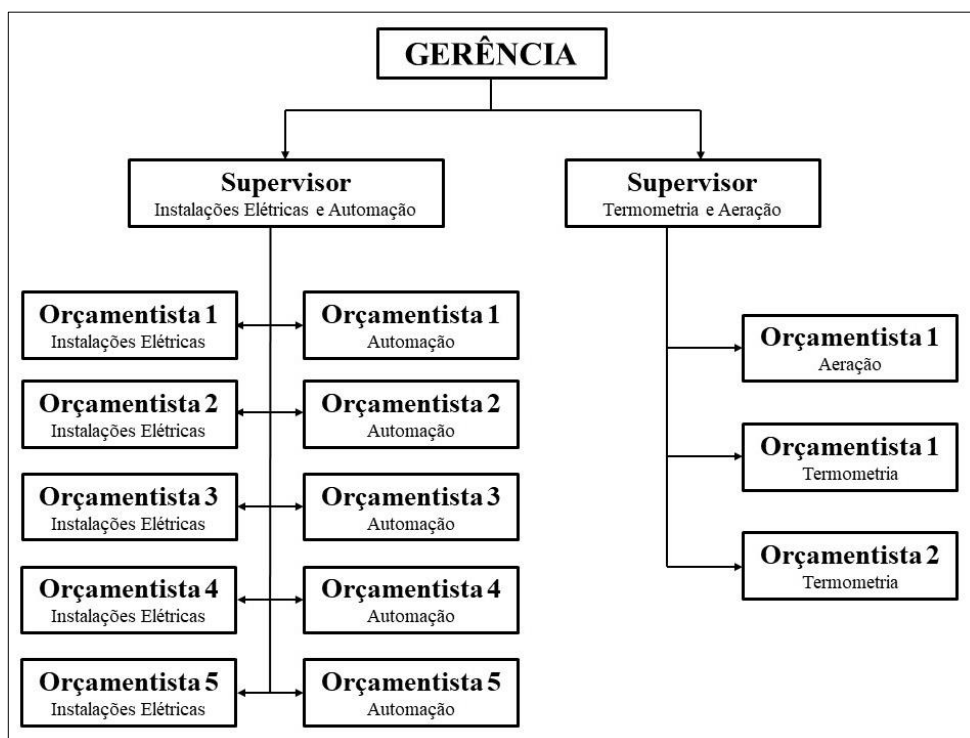
Este estudo de caso teve exclusiva dedicação a obter informações referente ao planejamento estratégico da empresa Beta (GIL, 2022). Em sentido complementar, trata-se de um caso típico de aplicação da pesquisa, onde Gil (2022) explica que as pesquisas são direcionadas para obtenção de conhecimentos, tendo em vista a aplicação de uma específica situação. Neste caso, aplicação do planejamento estratégico no setor de orçamentos da empresa Beta.

### 3.2 COLETA DE DADOS

O objeto de pesquisa foi o setor de orçamentos da empresa Beta, que desempenha atividades como: análise da solicitação de orçamentos, verificação de informações junto ao vendedor, elaboração de croquis de como o produto será ofertado ao cliente (tendo como ferramenta de desenho, o AutoCAD), lançamento dos materiais junto ao *software* de sistema gerenciamento de dados, envio ao setor de custos a planilha de precificação (materiais e mão de obra) gerada pelo sistema, elaboração da proposta técnica e comercial e por fim, envio da proposta na plataforma que integra o contato de vendedor e setor de orçamentos.

Para que todas as atividades sejam desempenhadas com êxito, o setor conta com 13 funcionários, sendo 11 orçamentistas e 2 supervisores que seguem focados e capacitados para atender os orçamentos de forma ágil e assertiva. O Anexo A elucida o organograma organizacional, disponibilizado na plataforma de gestão de documentos da empresa. Já a Figura 8 ilustra o organograma do setor de orçamentos:

Figura 8 - Organograma do setor de orçamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O gerente da engenharia do grupo de produtos industriais lidera dois supervisores de orçamento. Um deles atua com sistemas de termometria e aeração, tendo três orçamentistas

como liderados. Já o segundo supervisor lidera dez orçamentistas, que trabalham com orçamentos de instalações elétricas e automação industrial. No total são 15 colaboradores empenhados no setor de orçamentos nas unidades de negócio citadas acima.

A coleta de dados da pesquisa realizou-se mediante às análises de documentos (solicitação de orçamento, *check list* para levantamento de dados, procedimentos internos, fluxogramas, análise de risco e matriz *SWOT* da empresa) onde Gil (2022, p. 124) menciona que “que num estudo referente a determinada organização, mediante a consulta a documentos, torna-se possível obter informações referentes à sua estrutura e organização, à descrição dos cargos e funções, aos critérios adotados no recrutamento e seleção de pessoal etc.”. Ressalta-se que tais documentos são sigilosos e a empresa objeto de estudo não autorizou a publicitação.

Realizou-se ainda entrevistas semiestruturadas com os supervisores da área de orçamento da organização, conforme Apêndice A. Geralmente, as entrevistas semiestruturadas tem como base, um roteiro predeterminado de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.188). Nesse sentido, Gil (1999) explica que a entrevista é recomendada para obtenção de informações relevantes para a pesquisa, tendo como auxiliares nesse processo, os gestores da empresa.

As entrevistas foram realizadas com dois gestores da área de orçamento. Para manter o sigilo dos entrevistados, os mesmos foram denominados de E1 e E2. O Entrevistado E1 que é “*Supervisor de orçamentos, 38 anos, orçamentos de instalações e painéis elétricos, 23 anos de casa.*”. Já o Entrevistado E2, relatou um pouco mais detalhado a sua função, “*Atuo na empresa como Supervisor de Projetos e Orçamentos, na Unidade de Negócio Eletrônica, no setor de Engenharia Aplicada e Orçamentos de Termometria e Aeração. Ingressei no Grupo Beta em 1991, portanto em 2023 completei 32 anos de empresa.*”.

Com relação ao “tempo de casa”, o tempo de experiência varia entre 23 e 32 anos de empresa. As entrevistas ocorreram no segundo semestre do ano de 2023. Com o objetivo de obter mais informações sobre o planejamento estratégico da empresa e analisá-las de forma mais assertiva, se fez necessário a gravação das entrevistas para que posteriormente, trechos das mesmas pudessem ser relatadas no relatório de pesquisa, durando em média 45 minutos para cada entrevistado.

A observação do participante, teve papel fundamental na coleta e análise dos dados, pelo fato de que o participante faz parte do quadro de colaboradores da empresa Beta. De acordo com Gil (2022, p. 124) afirma que “a observação participante consiste na participação real do

pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo.”.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

No estudo de caso, a análise e interpretação dos dados deu-se de forma simultânea à sua coleta de dados. Segundo Gil (2022, p. 125) indica que “a rigor, a análise se inicia com a primeira entrevista, a primeira observação e a primeira leitura de um documento”.

Como um estudo de caso pode ter diferentes perspectivas, a definição de uma sequência de etapas que serão seguidas para análise e interpretação dos dados, se torna completa. Nesse sentido, Gil (2022) definiu etapas que segundo ele, são seguidas na maioria dos estudos de caso, as quais são:

1. Codificação dos dados: consiste na atribuição da finalidade aos conceitos importantes que serão possíveis encontrar em documentos, site, transcrição da entrevista com os gestores e nas observações que serão realizadas na organização.

2. Estabelecimento de categorias analíticas: dos dados coletados serão agrupados de acordo com as categorias, de acordo com a similaridade dos dados. Conforme os dados vão sendo comparados entre si, as categorias vão surgindo decorrente da comparação dos dados.

3. Exibição dos dados: após o agrupamento dos dados, será elencado tópicos-chave resultando assim, em um texto discursivo. Dentre os principais instrumentos utilizados, pode-se citar as matrizes e os diagramas, onde será possível plotar os dados coletados de forma clara e objetiva aos gestores da organização.

4. Busca de significados: existem táticas que pode auxiliar na busca de significados, onde uma delas, é a tática de verificação da sistemática dos temas.

5. Busca de Credibilidade.

Contudo, reiterou-se que as informações coletadas foram analisadas, a fim de serem utilizadas para a construção de uma proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos empresa Beta.

## 4 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

No contexto organizacional em que a empresa Beta se encontra, considerando a importância que a mesma representa no cenário brasileiro, a missão, visão e valores da organização estão alicerçadas em um contexto macro. Os colaboradores por sua vez, são orientados no momento da integração que a empresa Beta possui uma gestão e cultura organizacional baseada na missão, visão e valores da empresa, bem como a política de gestão da qualidade e sistema de informações se fazem presentes nesse momento, para que os colaboradores possam estar cientes que existem procedimentos documentados e treinamentos a serem realizados quanto iniciarem suas atividades de trabalho. Os procedimentos, estão armazenados no banco de dados no gerenciador de documentos da empresa de acordo com a função, não sendo possível acesso a todos os documentos que a empresa possui.

A missão, de acordo com Andrade (2022, p. 27) “também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existente.”. Seguindo esta linha, a empresa Beta, já possui em seu contexto organizacional, a definição da missão, sendo ela: “**entregar soluções tecnológicas de forma sustentável e íntegra**”. Esta definição baseia-se na tecnologia de ponta, consciência da preservação do meio ambiente e compromisso com a entrega de produtos e serviços de forma correta e assertiva aos seus clientes.

Por sua vez, a visão da empresa Beta define que a mesma pretende “**ser reconhecida pelos clientes como líder em tecnologia**”. A visão, ao olhar de Oliveira (2007, p. 65) “proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser”. Nesse sentido, a empresa Beta norteia sua visão com base na missão, que tem como um dos pilares, a tecnologia.

A empresa Beta acredita que certos valores, devem estar presentes dentro da organização, como “integridade, respeito, profissionalismo”. São três valores que permeiam cada setor da empresa e que todos os funcionários, ao ingressar na organização, são instruídos de que os mesmos se fazem presentes na rotina empresarial.

Com base na missão, visão e valores, os *stakeholders*, traduzindo para o português, as partes interessadas, possuem algum tipo de interesse ou pode impactar no resultado do negócio, sendo elas: clientes, acionistas, fornecedores, colaboradores e representantes. O Quadro 15 apresenta as partes interessadas e suas expectativas.

Quadro 15 - Partes interessadas e suas expectativas

Partes Interessadas	Expectativas
Clientes	Receber soluções inovadoras com qualidade, preço justo, atendimento de prazo, acessibilidade, suporte.
Acionistas	Lucratividade, sustentabilidade, reconhecimento da marca, geração de caixa.
Fornecedores	Alianças estratégicas, sustentabilidade.
Representantes	Aliança comercial, lucratividade, sustentabilidade, qualidade.
Colaboradores	Segurança, remuneração, bom ambiente de trabalho, reconhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa forma, o primeiro passo ou primeira etapa do planejamento estratégico a empresa Beta já possui. O próximo tópico abarca a análise ambiental da empresa Beta, elencando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Elencando a importância do planejamento estratégico nos diferentes níveis organizacionais para a tomada de decisão, os entrevistados E1 e E2 afirmaram, respectivamente que, *“através dele tomamos as ações para o atingimento das metas”* e o *“estratégico e tático são planejamentos com ações de médio e longo prazo, de nível gerencial e da alta direção. Já o planejamento operacional está relacionado com ações de curto prazo, ações estas que são tratadas e implementadas pelas equipes a nível de supervisão coordenação”*. A partir disso foi possível dar continuidade na elaboração da proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos.

#### 4.2 ANÁLISE AMBIENTAL - MATRIZ *SWOT*

A empresa Beta possui uma matriz *SWOT* a nível estratégico, olhando a empresa como um todo. No Sistema de Gerenciamento de Documentos da empresa Beta, é possível encontrar a matriz *SWOT* e analisar que além dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, conforme Quadro 16, onde foi extraído os dados do Gerenciador de Documentos que a empresa Beta possui:

Quadro 16 - Análise SWOT da empresa Beta

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Marca	Ruído na comunicação/alinhamento da gestão
Equipe	Dependência do mercado agroindustrial
PDI	Dificuldade de venda com perfil alongado do pagamento
Qualidade	Desenvolvimento de fornecedores
Painéis Elétricos	Atualização do parque fabril
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Demanda por energia	Agressividade e porta da concorrência
Demanda por agronegócio	Novos entrantes
Certificação de produtos	Entrada de produtos importados
Mercado Externo	Pequena capilaridade da marca no exterior
Demanda do mercado por informação gerada por equipamentos e sistemas	Evolução tecnológica (rapidez)

Fonte: Adaptado do Sistema de Gerenciador de Documentos da empresa Beta (2023).

A partir da análise do Quadro 17 foi possível verificar a necessidade da construção de um planejamento estratégico a nível setorial, onde se faz mais tangível e real, os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de cada setor, tendo como base: missão, visão e valores. Ressalta-se que quanto mais alinhado for o planejamento estratégico a nível setorial, o planejamento estratégico a nível organizacional pode ser revisto e alavancado em pontos que não fora possível visualizar anteriormente.

Analisando o setor de orçamentos, a aplicabilidade do planejamento estratégico pela equipe de trabalho foi relatada pelo Entrevistado E1, onde o mesmo afirma que “*Sim. Planejamos as atividades por ordem de prioridade para atender nossos clientes. Todos seguem este planejamento*” e em consonância, o Entrevistado E1 também afirma que “*Sim, pois sempre que buscamos atender nossas atividades no prazo estipulado, seja de um orçamento entregue ou de um projeto concluído, estamos contribuindo para o atingimento das metas estabelecidas no nosso planejamento estratégico, pois cada setor da empresa tem um papel fundamental para se alcançar a excelência do projeto estipulado no Planejamento Estratégico da Empresa*”.

No que tange ao conhecimento da Matriz *SWOT*, o Entrevistado E1 aponta que “*Não aplicamos esta ferramenta em nossa gestão atualmente*”. Em contrapartida, o Entrevistado E2 afirma que “*Sim, tenho conhecimento. Esta ferramenta é amplamente utilizada no momento da realização do Planejamento Estratégico da Empresa, bem como para planejar o lançamento de um novo produto para o mercado ou enfrentamento de alguma mudança de mercado não prevista*”. Com essas informações, entendeu-se a necessidade de um planejamento estratégico

estruturado para o setor de orçamentos e que os gestores possam ter o conhecimento nivelado da ferramenta, bem como, sua aplicação dentro do setor.

A construção da matriz *SWOT* para o setor de orçamentos da empresa Beta, deu-se a partir de entrevistas realizadas com supervisores da área de orçamentos que contribuíram com as experiências cotidianas, onde o Entrevistado E1 afirma que: “*no planejamento estratégico definimos as metas para o próximo período e as ações que iremos tomar para alcançá-las. De forma geral, ele nos norteia para atingir os objetivos da empresa*”. O Entrevistado E2, afirmou também que “*É uma importante ferramenta de gestão, pois é através do planejamento estratégico que a empresa norteia e controla suas atividades ao longo de um ano, por exemplo, buscando cumprir com suas metas de vendas, receitas e caixa, possibilitando assim realizar investimentos para um crescimento planejado e de forma responsável*”.

Embora ambos os supervisores tenham conhecimento do que é o planejamento estratégico da empresa Beta, os dados empíricos revelam a respeito de possíveis melhorias do planejamento estratégico no setor de orçamentos, onde o Entrevistado E1, ressaltou que “*se houver mais transparência nas informações gerenciais dos demais níveis hierárquicos*”. O Entrevistado E2, relatou que “*Sim, sempre é possível melhorar processos. Basta fazermos um exercício rápido com os dados atuais do setor, fazendo uma análise utilizando a matriz SWOT, certamente vamos encontrar pontos de melhorias*”.

Após analisar o cotidiano e as atividades que são desempenhadas no setor de orçamentos, o Quadro 17 apresenta a análise *SWOT* do setor de orçamentos, onde sua representatividade se faz importante por ser um sistema que proporciona a verificação e posição estratégica da organização mediante os ambientes interno e externo:

Quadro 17 - Análise SWOT do setor de orçamentos

(continua)

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Liderança	Pouca informação vinda do vendedor
Equipe de Trabalho	Atraso para atender a demanda de orçamentos
Assertividade no escopo do orçamento	Acomodação profissional
Agilidade na busca de informações	Pouco treinamento das atividades diárias e <i>softwares</i>
Pontualidade na entrega do orçamento	Falta de digitalização de desenhos que estão em canudos (papéis grandes)
Conhecimento do produto ofertado	Realização de atividades não pertinentes ao setor de orçamentos
Habilidade em fornecer outras soluções	Recursos humanos insuficientes
Grande demanda de orçamentos	Formalização das rotinas de trabalho (desenvolvimento de um manual de orçamentos)
Recurso tecnológico	Comunicação



Quadro 17 - Análise SWOT do setor de orçamentos

(conclusão)

Capacidade de Investimento	
Adaptação do orçamento conforme necessidade do cliente	
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Desenvolvimento de novos escopos	Empresas externas atraindo orçamentistas com salários melhores
Expansão do conceito da tecnologia “Wireless”	Concorrência tendo conhecimento do produto
Mecanismos de acesso à documentação vinda do cliente (memorial técnico)	Concorrência com preço mais baixo e condições de pagamento mais facilitado
Desenvolvimento de fornecedores visando a redução do custo do produto	Perdas de potenciais orçamentos por causa do prazo de entrega do sistema
Expansão do produto junto ao fabricante de silo	Mudanças climáticas
Evolução Tecnológica	Cenário político e econômico instável
Expansão do Setor de Orçamentos	Substituição de produtos por produtos da concorrência.
Dia de Campo	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao analisar o Quadro 17 é possível constatar que os pontos fortes do setor de orçamentos estão atrelados com um dos pontos fortes da organização como um todo, a equipe. Quando bem liderados, a equipe fornece assertividade no escopo do orçamento, agilidade na busca de informações, habilidade em fornecer outras soluções, resultando assim, na pontualidade na entrega do orçamento. Outros pontos que devem ser destacados são: o conhecimento do produto ofertado, grande demanda de orçamentos e recursos tecnológicos. Com isso, a primeira parte da análise *SWOT* foi concluída com base na avaliação interna do setor, das quais, é possível que se tenha controle e que seja possível de aprimorá-las mais tarde.

No que tange aos pontos fracos do setor de orçamentos, um ponto fraco que está ligado ao atraso para atender a demanda de orçamentos é a ausência de mais profissionais dentro da equipe que possam auxiliar na digitalização de desenhos que não estão nas pastas eletrônicas e falta de informações oriundas dos colegas que são vendedores e/ou representantes comerciais. Outro aspecto analisado nos pontos fracos do setor, é de que os colaboradores não possuem treinamentos das rotinas diárias e *softwares*, proporcionando uma acomodação e o pensamento vigente de que “sempre foi assim e sempre funcionou dessa forma”. E por fim, a realização de atividades não pertinentes ao setor de orçamentos e falta de um manual de rotinas de orçamentos, possuem uma importância igualitária aos demais pontos elencados nessa parte da análise do ambiente interno do setor.

Em relação ao ambiente externo do setor de orçamentos, as oportunidades constituem uma parte da análise *SWOT*. As oportunidades elencadas foram o desenvolvimento de novos escopos que está diretamente ligada com a expansão do produto junto ao fabricante de silos; expansão do conceito da tecnologia “*Wireless*” está ligada ao desenvolvimento de fornecedores que tenham o objetivo de reduzir os custos agregados ao produto; e adaptação do orçamento conforme a necessidade do cliente está diretamente ligada aos mecanismos de acesso à documentação (memorial técnico descritivo) que o cliente exige em sua unidade de armazenagem de grãos.

No que diz respeito ao mercado externo, os entrevistados E1 e E2 também contribuíram, onde o Entrevistado E1 relatou que “*Se acompanharmos as tendências de mercado podemos sim elaborar um planejamento para curto prazo*” e o Entrevistado E2 afirmou que “*Entendo que isto é possível, talvez não seja uma tarefa fácil, mas é necessário se adaptar rapidamente as mudanças, principalmente para manter a saúde financeira da empresa. Para isto é preciso estar atento ao mercado a todo momento*”.

E por fim, as ameaças representam os fatores em que a organização não consegue ter controle, que podem impedir o sucesso da organização. Na análise ambiental externa do setor de orçamentos, é possível citar as seguintes ameaças: empresas externas atraindo orçamentistas com melhores salários, tal ameaça que pode ou não estar relacionada com o cenário político e econômico instável. Duas ameaças que o setor possui e que estão intrinsecamente ligadas é as perdas de potenciais orçamentos por causa do prazo de entrega do sistema com a concorrência tem do conhecimento do produto ofertado pela empresa beta, juntamente com o preço mais baixo e condições de pagamento um tanto flexíveis.

Após a análise *SWOT*, parte-se para a análise e definição das estratégias que o setor de orçamentos adotará para potencializar os pontos fortes e as oportunidades e trabalhar com mais intensidade nos pontos fracos e nas ameaças.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A estratégia que a empresa Beta adotou a nível organizacional, é uma estratégia de crescimento real, pelo fato da mesma possuir grande abrangência em termos de negócios, tamanho da organização e qualidade do produto, a mesma, ao ponderar as variáveis do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e as variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças) é

possível constatar que o contexto organizacional da empresa Beta prioriza seus pontos fracos e fortes, dos quais somam-se exatamente a mesma força.

Partindo disso, sugere-se a adoção de estratégia de crescimento real, pois como afirma Andrade (2022, p. 82): “é levada a cabo quando se detecta que tanto a situação interna como a externa se caracterizam pela supremacia dos impactos positivos sobre os negativos”. Tal estratégia de negócio, justifica o fato de que o setor de orçamentos da empresa Beta possui pontos fortes apresentando um diferencial competitivo e oportunidades para desfrutar.

A partir da análise *SWOT*, realizou-se a elaboração e definição das estratégias a curto prazo para o setor de orçamentos da empresa Beta, descrito no Quadro 18.

Quadro 18 - Estratégias a curto prazo

<b>Estratégias a Curto Prazo</b>	<b>Tempo para realização</b>
Qualificação dos colaboradores	Dentro de 5 meses
Implementação de um <i>check list</i> de informações necessárias para orçamento	Dentro de 3 meses
Expansão da equipe	Dentro de 6 meses
Atendimento personalizado para cada cliente	Dentro de 3 meses
Expansão da tecnologia sem fio	Dentro de 2 meses
Elaboração de um manual de orçamentos	Dentro de 4 meses
Revisão de custos nos produtos	Dentro de 2 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As estratégias a curto prazo, foram elencadas conforme a necessidade que o setor possui e contemplando os pontos citados na análise do ambiente interno, sendo os pontos fracos e fortes e também, entendeu-se pertinente analisar e pontuar as estratégias frente ao que o ambiente externo proporciona. As estratégias de curto prazo poderão acontecer dentro de um período de até 6 meses a partir da definição dos objetivos estratégicos junto a liderança do setor.

As estratégias e médio prazo, por sua vez, caracterizam-se por contemplar a análise *SWOT* como um todo. Estas estratégias estão previstas dentro de um período estipulado em 12 meses aos 2 anos. Conforme o Quadro 19, tem-se as estratégias a médio prazo:

Quadro 19 - Estratégias a médio prazo

<b>Estratégias a Médio Prazo</b>	<b>Tempo para realização</b>
Divulgação do Plano de carreira para os orçamentistas	Dentro de 12 meses
Visita técnica junto aos clientes que possuem o produto ofertado	Dentro de 12 meses
Expansão de parcerias com novos fabricantes em ascensão de silos	Dentro de 12 meses
Atualização em produtos que sejam mais competitivos no mercado	Dentro de 18 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

E por fim, as estratégias a longo prazo, são aquelas que possuem função decisiva para o negócio da organização. Ao analisar a matriz *SWOT* do setor de orçamentos da empresa Beta, é possível propor as estratégias mencionadas no Quadro 21, o qual indica estratégias para os próximos 5 anos.

Quadro 20 - Estratégias a longo prazo

<b>Estratégias a Longo Prazo</b>	<b>Tempo para realização</b>
Expansão do setor	Dentro de 2,5 anos
Portal de documentos dos clientes	Dentro de 2,5 anos
Desenvolvimento de novos meios de trabalho	Dentro de 2,5 anos
Adaptação do produto conforme mudanças climáticas	Dentro de 3 anos
Expansão de vendas para mais clientes	Dentro de 3 anos
Adaptação do produto conforme mudanças políticas	Dentro de 4 anos
Investimento em recursos tecnológicos	Dentro de 3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do exposto, a partir das estratégias sugeridas para o setor de orçamentos da empresa Beta, o tópico seguinte contempla a proposição de objetivos, metas e ações estratégicas.

#### 4.3.1 Objetivos

Os objetivos dentro de uma organização podem ser definidos de acordo com Andrade (2023, p. 86) “como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços”. E com isso, faz-se necessário que os objetivos sejam divididos

em três grupos, tais como: objetivos a curto prazo, objetivos a médio prazo e objetivos a longo prazo.

Os mesmos foram sugeridos a partir da missão, visão e valores da empresa Beta, bem como, a identificação e análise dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças).

#### 4.3.1.1 Objetivos a curto prazo

Os objetivos a curto prazo definem as metas e ações que o setor de orçamentos da empresa Beta deverá realizar dentro de um período de um ano e conforme Quadro 21, sugeriu-se os seguintes objetivos, metas e ações:

Quadro 21 - Objetivos a curto prazo

(continua)

<b>Objetivo 1</b>	Qualificar os colaboradores
<b>Meta 1</b>	Equalizar o conhecimento entre os colaboradores do produto que está sendo orçado
<b>Meta 2</b>	Reduzir possíveis dúvidas quanto ao produto e/ou ferramentas de trabalho em até 85%
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver treinamentos para qualificação e equalização dos colaboradores quanto ao produto; Promover diálogos semanais de troca de informações com os demais colegas; Diminuir a rotatividade de orçamentistas no setor;
<b>Objetivo 2</b>	Implementar um <i>check list</i> de informações para orçamento
<b>Meta 1</b>	Melhorar a agilidade dos fluxos de demandas do setor em 50%
<b>Meta 2</b>	Obter 95% de assertividade nas informações que o setor demanda
<b>Ações Estratégicas</b>	Conscientizar os vendedores das informações importantes para o orçamento; Desenvolver um <i>check list</i> em um documento em formato editável (Word) para o preenchimento das informações; Desenvolver um treinamento para o preenchimento correto do <i>check list</i> ; Revisar a solicitação de orçamentos, completando mais itens a serem preenchidos pelo vendedor;
<b>Objetivo 3</b>	Expandir a Equipe
<b>Meta 1</b>	Contratar 2 novos colaboradores
<b>Meta 2</b>	Capacitar e treinar a equipe para atender demais demandas do setor
<b>Ações Estratégicas</b>	Contratar estagiários de nível técnico ou superior; Capacitar os novos colaboradores quanto aos procedimentos internos e produto ofertado; Atrair pessoas que queiram trabalhar em equipe;
<b>Objetivo 4</b>	Atender o cliente de forma personalizada
<b>Meta 1</b>	Entender a necessidade do cliente a partir de memoriais descritivos
<b>Meta 2</b>	Melhorar a credibilidade dos clientes
<b>Ações Estratégicas</b>	Realizar levantamentos na unidade do cliente; Realizar vídeo conferência para alinhamento de informações pertinentes ao setor; Elaborar proposta técnica com um escopo conforme a necessidade do cliente; Realizar reunião de <i>feedback</i> com o cliente.
<b>Objetivo 5</b>	Expandir a tecnologia sem fio
<b>Meta 1</b>	Oferecer ao cliente uma solução tecnológica
<b>Meta 2</b>	Realizar treinamento sobre as tendências do mercado tecnológico.
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver escopos que contemplem a tecnologia sem fio; Explicar para o cliente através de imagens ou diagramas o conceito da tecnologia sem fio; Realizar treinamento junto aos vendedores de como aplicar a tecnologia sem fio na unidade do cliente;

Quadro 21 - Objetivos a curto prazo

(conclusão)

<b>Objetivo 6</b>	Elaborar um manual de orçamentos
<b>Meta 1</b>	Treinar os novos orçamentistas
<b>Meta 2</b>	Padronizar formas de orçamento
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver um manual de orçamentos contendo cada particularidade de clientes específicos; Revisar junto com os supervisores o manual de orçamentos; Aperfeiçoar o manual com novos códigos e formas de orçamento;
<b>Objetivo 7</b>	Revisar custos nos produtos
<b>Meta 1</b>	Reduzir o preço final do orçamento
<b>Ações Estratégicas</b>	Realizar reuniões mensais com o setor de custos para revisão do custo das soluções ofertadas; Padronizar forma de envio da planilha com informações adicionais para análise do setor de custos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 4.3.1.2 Objetivos a médio prazo

O Quadro 22 elenca os objetivos, metas e ações a médio prazo, que o setor de orçamentos deverá realizar as ações previstas dentro de um período de um ano a dois anos.

Quadro 22 - Objetivos a médio prazo

(continua)

<b>Objetivo 1</b>	Divulgar o Plano de carreira para os orçamentistas
<b>Meta 1</b>	Remunerar de acordo com o cargo e suas competências
<b>Meta 2</b>	Atrair orçamentistas a desenvolver sua carreira profissional dentro da empresa Beta
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver e divulgar plano de carreira para que os colaboradores se sintam motivados quanto ao crescimento profissional; Desenvolver parcerias com universidades, oferecendo descontos especiais para que os colaboradores busquem aperfeiçoamento profissional; Incentivar os orçamentistas a buscar aperfeiçoamento profissional; Definir requisitos de qualificação para cada nível de função de orçamentista.
<b>Objetivo 2</b>	Organizar visitas técnicas junto aos clientes que possuem o produto ofertado
<b>Meta 1</b>	Adquirir conhecimento prático do produto/sistema ofertado
<b>Meta 2</b>	Entender a real expectativa e o <i>feedback</i> do cliente
<b>Ações Estratégicas</b>	Elaborar um cronograma de visitas técnicas em clientes que possuem suas unidades próximas a empresa beta; Preparar a equipe que irá visitar a unidade do cliente, elencando pontos que precisam ser verificados na unidade; Registrar mediante anotações, fotos, vídeos as instalações do produto/sistema instalado, com objetivo de ter informações no banco de dados do cliente; Verificar possíveis melhorias nos projetos do produto/sistema vendido; Integrar novos colaboradores para visualizar na prática o produto/sistema vendido.
<b>Objetivo 3</b>	Expandir as parcerias com novos fabricantes de silos que estão em ascensão
<b>Meta 1</b>	Criar novas parcerias com novos fabricantes de silos
<b>Meta 2</b>	Vender o produto/sistema junto com o silo do fabricante
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver um sistema que atenda a necessidade do cliente final, tendo como parceria os fabricantes dos silos, realizando assim, uma “venda casada”; Expandir a tecnologia sem fio e de forma portátil ao fabricante que irá vender o silo; Realizar reuniões com demais setores da empresa que farão o desenvolvimento de novos produtos; Analisar o custo dos materiais ofertados, a fim de tornar-se competitivo; Revisar a proposta técnica comercial para fabricantes de silos.
<b>Objetivo 4</b>	Atualizar os produtos que sejam mais competitivos no mercado
<b>Meta 1</b>	Revisar a projeção de novos produtos

Quadro 22 - Objetivos a médio prazo

(conclusão)

<b>Meta 2</b>	Criar, treinar e divulgar as novidades dos produtos
<b>Ações Estratégicas</b>	Realizar reunião com PDI e Engenharia de Produto para verificar possíveis mudanças no produto/sistema ofertado; Viabilizar escopo, mas que, atenda a necessidade do cliente; Realizar treinamento para explicar a funcionalidade do produto/sistema que sofreu atualização; Divulgar para os clientes e potenciais clientes sobre a atualização do produto/sistema ofertado.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

## 4.3.1.3 Objetivos a longo prazo

E por fim, sugeriu-se que nos próximos 5 anos, o setor de orçamentos da empresa Beta deverá realizar as ações descritas no Quadro 23:

Quadro 23 - Objetivos a longo prazo

(continua)

<b>Objetivo 1</b>	Expandir o Setor de orçamentos
<b>Meta 1</b>	Aumentar o espaço físico do setor
<b>Meta 2</b>	Agregar mais pessoas a equipe
<b>Ações Estratégicas</b>	Analisar a possibilidade de alterar o <i>layout</i> ; Analisar a necessidade de contratar novos colaboradores; Analisar as instalações (cadeiras, mesas, iluminação) existentes e elencar possíveis melhorias; Analisar a possibilidade de adquirir ferramentas ( <i>softwares</i> ) que auxiliem na rotina do setor.
<b>Objetivo 2</b>	Desenvolver um portal de documentos dos clientes
<b>Meta 1</b>	Centralizar informações enviadas pelos clientes através de uma plataforma de comunicação
<b>Meta 2</b>	Padronizar a forma de recebimento de documentos vindo dos clientes
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver e/ou adquirir uma plataforma digital que contemple o fornecimento de informações; Integrar nesse portal, clientes de pequeno, médio e grande porte; Iniciar testes do portal, com possíveis aperfeiçoamentos e sugestões advindas de clientes ou colaboradores internos; Treinar os usuários desse portal; Desenvolver um manual prático para o cliente de como acessar, manusear e anexar as informações necessárias para o orçamento; Monitorar e filtrar as informações recebidas do portal.
<b>Objetivo 3</b>	Desenvolver novos meios de trabalho
<b>Meta 1</b>	Otimizar a forma de orçamento
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver planilhas que sejam otimizadas e que importe as informações para dentro do sistema de gerenciamento de dados; Atualizar banco de dados existentes, junto aos fabricantes dos silos; Organizar as atividades do orçamento no sistema de gerenciamento de dados, de forma que seja dividido em partes; Realizar reuniões de melhorias, <i>feedbacks</i> e correção dos meios de trabalho do setor de orçamento; Qualificação externa para manuseio de ferramentas de trabalho (sistema de gerenciamento de dados).
<b>Objetivo 4</b>	Adaptar o produto conforme mudanças climáticas
<b>Meta 1</b>	Fornecer um produto/sistema que seja resistente a mudanças climáticas

Quadro 23 - Objetivos a longo prazo

(conclusão)

<b>Ações Estratégicas</b>	Realizar reunião com PDI e Engenharia de Produto para verificar possíveis mudanças no produto/sistema ofertado; Analisar o clima nas diversas regiões do Brasil e parametrizar o software/hardware para tal tipo de clima; Adaptar produto/sistema de acordo com normas de zonas confinadas, áreas classificadas onde a temperatura interna é elevada, possibilitando a explosão; Analisar a demanda necessária para a efetivação da adaptação;
<b>Objetivo 5</b>	Expandir as vendas para mais clientes
<b>Meta 1</b>	Aumentar as metas de vendas
<b>Meta 2</b>	Agregar mais orçamentos independentemente do cliente
<b>Ações Estratégicas</b>	Desenvolver um plano de ação para visitação em potenciais clientes; Propor ao cliente melhorias e substituição do produto/sistema existente da concorrente, por produto/sistema da empresa Beta; Monitorar as obras que estão desatualizadas e que precisam ser modernizadas.
<b>Objetivo 6</b>	Adaptar o produto conforme mudanças políticas
<b>Meta 1</b>	Fornecer um produto/sistema que seja precificado de forma justa
<b>Ações Estratégicas</b>	Solicitar ao vendedor as informações de forma ainda mais assertiva; Realizar orçamentos visando a viabilização de escopo; Solicitar junto ao setor de custos uma revisão dos parâmetros de custos para tornar o preço final mais atrativo e competitivo.
<b>Objetivo 7</b>	Investir em recursos tecnológicos
<b>Meta 1</b>	Modernizar ferramentas de trabalho
<b>Ações Estratégicas</b>	Analisar a possibilidade de investimento em novas ferramentas de trabalho, tais como: computadores mais ágeis e monitores melhores; Analisar a possibilidade de adquirir novos <i>softwares</i> ou sistemas de informação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após a elaboração e pontuação dos objetivos, metas e ações nos três tipos de prazo, fez-se necessário a elaboração de planos de ação para que as ações sejam realizadas de forma a delegar tarefas para pessoas em diversos setores da empresa, com um objetivo em comum: realizar as ações de forma assertiva, tendo como base a missão, visão e valores da empresa Beta. O próximo tópico a ser explanado versa sobre a apresentação dos planos de ação para o setor de orçamentos da empresa Beta.

#### 4.4 PLANOS DE AÇÃO

O plano de ação contempla a fase final do planejamento estratégico, onde o objetivo da presente proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos da empresa Beta, seria justamente que o setor, adote um novo modelo ou novas formas de realizar a sua gestão diariamente, possibilitando assim, a criação de novas ações e melhorias para alcançar objetivos ainda maiores.

Sobre o plano de ação, podemos afirmar que:



Contudo, para que esse processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece em longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados (planos de ação) – enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes. (ANDRADE, 2022, P. 100)

Dessa forma, os planos de ação serão relatados nos próximos tópicos e os mesmos foram divididos em 3 grupos, sendo eles: o plano de ação a curto prazo estipula que as ações devem ser realizadas dentro de 6 meses; o plano de ação a médio prazo, sugere que as ações devem ser realizadas dentro de 18 meses; e o plano de ação a longo prazo, pontuou que as ações devem ser realizadas dentro de 4 anos.

#### **4.4.1 Plano de Ação a Curto Prazo**

O plano de ação a curto prazo, define os objetivos, indicadores, metas, responsáveis, prazo e os recursos necessários para que as ações estratégicas tenham importância para os *stakeholders* (partes interessadas) e que os mesmos estejam engajados na busca da consolidação das estratégias definidas.

O Quadro 24, elenca as estratégias de ação a curto prazo, bem como demais informações pertinentes ao plano de ação:

Quadro 24 - Plano de ação a curto prazo

(continua)

ÁREA: Gestão de Pessoas						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Qualificar os colaboradores						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Treinamento dos colaboradores	Equalizar o conhecimento entre os colaboradores do produto que está sendo orçado	Desenvolver treinamentos para qualificação e equalização dos colaboradores quanto ao produto;	Recursos Humanos/Engenharia de Aplicação	Janeiro 2024	Maio 2024	Avaliar a possibilidade de recurso externo (consultoria)
	Reduzir possíveis dúvidas quanto ao produto e/ou ferramentas de trabalho em até 85%	Promover diálogos semanais de troca de informações com os demais colegas;	Supervisor da área de orçamentos	Janeiro 2024	Maio 2024	Nenhum recurso.
		Diminuir a rotatividade de orçamentistas no setor;	Recursos Humanos	Janeiro 2024	Maio 2024	Nenhum recurso.
ÁREA: Setor de Orçamentos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Implementar um <i>check list</i> de informações para orçamento						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Melhoria Contínua	Melhorar a agilidade dos fluxos de demandas do setor em 50%	Conscientizar os vendedores das informações importantes para o orçamento;	Gerência do comercial	Janeiro 2024	Março 2024	Nenhum recurso
		Desenvolver um <i>check list</i> em um documento em formato editável (Word) para o preenchimento das informações;	Setor de Orçamentos	Janeiro 2024	Março 2024	Word e excel (recursos existentes)
	Obter 95% de assertividade nas informações que o setor demanda	Desenvolver um treinamento para o preenchimento correto do <i>check list</i> ;	Setor de Orçamentos	Janeiro 2024	Março 2024	Recursos existentes (Teams, Word, PowePoint)
		Revisar a solicitação de orçamentos, completando mais itens a serem preenchidos pelo vendedor;	Setor de Orçamentos + Supervisores	Janeiro 2024	Março 2024	Word e excel (recursos existentes)

Quadro 24 – Plano de ação a curto prazo

(continua)

ÁREA: Gestão de Pessoas						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Expandir a Equipe						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Crescimento do quadro de colaboradores	Capacitar e treinar a equipe para atender demais demandas do setor	Capacitar os novos colaboradores quanto aos procedimentos internos e produto ofertado;	Qualidade e Recursos Humanos	Janeiro 2024	Junho 2024	Recursos Existentes (Teamns, Word)
	Contratar 2 novos colaboradores	Contratar estagiários de nível técnico ou superior;	Recursos Humanos + Supervisão	Janeiro 2024	Junho 2024	Recursos existentes (anúncios no Instagram e site da empresa)
		Atrair pessoas que queiram trabalhar em equipe;	Recursos Humanos	Janeiro 2024	Junho 2024	
ÁREA: Comercial						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atender o cliente de forma personalizada						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Atendimento	Entender a necessidade do cliente a partir de memoriais descritivos	Realizar levantamentos na unidade do cliente	Comercial	Janeiro 2024	Março 2024	Meios de transporte; Horas para Vendedores/Representantes comerciais
		Realizar vídeo conferência para alinhamento de informações pertinentes ao setor;	Orçamentistas Supervisores Vendedores	Janeiro 2024	Março 2024	Recursos Existentes (Teamns, Word)
	Melhorar a credibilidade dos clientes	Elaborar proposta técnica com um escopo conforme a necessidade do cliente	Orçamentistas	Janeiro 2024	Março 2024	Recursos Existentes (Word)
		Realizar reunião de <i>feedback</i> com o cliente	Orçamentistas Supervisores Vendedores	Janeiro 2024	Março 2024	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)

Quadro 24 – Plano de ação a curto prazo

(conclusão)

ÁREA: Orçamentos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Expandir a tecnologia sem fio						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Divulgação	Oferecer ao cliente uma solução tecnológica	Desenvolver escopos que contemplam essa tecnologia	Orçamentos	Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Recursos Existentes (Sistema de Gerenciamento de Dados, Excel, Word e AutoCAD)
	Realizar treinamento sobre as tendências do mercado tecnológico	Explicar para o cliente através de imagens ou diagramas o conceito da tecnologia sem fio	Orçamentos	Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Recursos Existentes (Visio e AutoCAD)
		Realizar treinamento junto aos vendedores de como aplicar a tecnologia sem fio na unidade do cliente	Orçamentos Engenharia de Produto PDI	Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
ÁREA: Orçamentos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Elaborar um manual de orçamentos						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Treinamento	Treinar os novos orçamentistas	Revisar junto com os supervisores o manual de orçamentos;	Orçamentistas Supervisores	Janeiro 2024	Abril 2024	Recursos Existentes
Padronização	Padronizar formas de orçamento	Aperfeiçoar o manual com novos códigos e formas de orçamento;	Orçamentistas Engenharia de Produto	Janeiro 2024	Abril 2024	Recursos Existentes (Excel Word e Plataforma de Documentos Internos)
		Desenvolver um manual de orçamentos contendo cada particularidade de clientes específicos;	Orçamentistas Supervisores	Janeiro 2024	Abril 2024	Recursos Existentes (Excel Word e Plataforma de Documentos Internos)
ÁREA: Custos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Revisar custos nos produtos						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Custos nos produtos	Reduzir o preço final do orçamento	Realizar reuniões mensais com o setor de custos para revisão do custo das soluções ofertadas;	Supervisores de Orçamentos e Custos	Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Recursos Existentes (Teamns, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados)
		Padronizar forma de envio da planilha com informações adicionais para análise do setor de custos.	Orçamentistas e Supervisores	Janeiro 2024	Fevereiro 2024	Recursos Existentes (Excel)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 100).

#### **4.4.2 Plano de Ação a Médio Prazo**

O plano de ação a médio prazo, procuram, de acordo com Andrade (2022, p. 100) “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.”. Dessa forma, pontuou-se, no Quadro 25, as seguintes ações estratégicas para serem consolidadas junto ao setor de orçamentos da empresa Beta:

Quadro 25 - Plano de ação a médio prazo

(continua)

ÁREA: Recursos Humanos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Divulgar o Plano de carreira para os orçamentistas						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Remuneração	Remunerar de acordo com o cargo e suas competências	Desenvolver e divulgar plano de carreira para que os colaboradores se sintam motivados quanto ao crescimento profissional;	Recursos Humanos Supervisores Gerência	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes
		Incentivar os orçamentistas a buscar aperfeiçoamento profissional;	Recursos Humanos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Reuniões de <i>Feedback</i>
Recrutamento/ Seleção	Atrair orçamentistas a desenvolver sua carreira profissional dentro da empresa Beta	Desenvolver parcerias com universidades, oferecendo descontos especiais para que os colaboradores busquem aperfeiçoamento profissional;	Recursos Humanos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes, meio de transporte para Visitas nas Universidades e Parcerias
		Definir requisitos de qualificação para cada nível de função de orçamentista.	Recursos Humanos Supervisores Gerência	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes
ÁREA: Comercial						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Organizar visitas técnicas junto aos clientes que possuem o produto ofertado						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Clientes	Adquirir conhecimento prático do produto/sistema ofertado	Elaborar um cronograma de visitas técnicas em clientes que possuem suas unidades próximas a empresa beta;	Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Meios de transporte
		Registrar mediante anotações, fotos, vídeos as instalações do produto/sistema instalado, com objetivo de ter informações no banco de dados do cliente;	Orçamentistas Representante comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (celular, papel, caneta, planta baixa da unidade)
		Integrar novos colaboradores para visualizar na prática o produto/sistema vendido.	Orçamentistas e Supervisores de orçamento	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (word, projetos em AutoCAD, fotos, vídeos)
	Entender a real expectativa e o <i>feedback</i> do cliente	Preparar a equipe que irá visitar a unidade do cliente, elencando pontos que precisam ser verificados na unidade;	Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (word, projetos em AutoCAD, fotos, vídeos)
		Verificar possíveis melhorias nos projetos do produto/sistema vendido;	Orçamentistas Projetistas e Supervisores do setor e orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (word, projetos em AutoCAD, fotos, vídeos)

Quadro 25 – Plano de ação a médio prazo

(conclusão)

ÁREA: Comercial						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Expandir as parcerias com novos fabricantes de silos que estão em ascensão						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Clientes (fabricantes silos)	Criar novas parcerias com novos fabricantes de silos	Desenvolver um sistema que atenda a necessidade do cliente final, tendo como parceria os fabricantes dos silos, realizando assim, uma “venda casada”;	TI Orçamentistas Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Investimento mínimo de R\$ 50.000,00 dependendo do escopo solicitado.
		Expandir a tecnologia sem fio e de forma portátil ao fabricante que irá vender o silo;	Comercial PDI	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Meios de transporte para visitas técnicas
		Revisar a proposta técnica comercial para fabricantes de silos.	Orçamentos Supervisor de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (word, projetos em AutoCAD, fotos)
	Vender o produto/sistema junto com o silo do fabricante	Realizar reuniões com demais setores da empresa que farão o desenvolvimento de novos produtos;	TI Engenharia de Produto Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
		Analisar o custo dos materiais ofertados, a fim de tornar-se competitivo;	Custos Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2025	Recursos Existentes (Teamns, Word e Excel)
ÁREA: PDI e Engenharia de Produto						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Atualizar os produtos que sejam mais competitivos no mercado						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Nicho de Produtos	Revisão e projeção de novos produtos	Realizar reunião com PDI e Engenharia de Produto para verificar possíveis mudanças no produto/sistema ofertado;	TI Engenharia de Produto Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2025	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
		Viabilizar escopo, mas que, atenda a necessidade do cliente;	Comercial Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2025	Recursos Existentes (Teamns, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados)
	Criar, treinar e divulgar as novidades dos produtos	Realizar treinamento para explicar a funcionabilidade do produto/sistema que sofreu atualização;	Engenharia de Produto Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2025	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
		Divulgar para os clientes e potenciais clientes sobre a atualização do produto/sistema ofertado.	Comercial	Janeiro 2024	Junho 2025	Meios de transporte para visitas técnicas Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 100).

#### **4.4.3 Plano de Ação a Longo Prazo**

E por fim, o plano de ação a longo prazo sugeriu-se então, que as ações estratégicas sejam realizadas dentro de um prazo de 4 anos, visando que essas ações poderão ser realizadas ou não dentro do prazo previsto. Com isso, pontuou-se, no Quadro 26, as seguintes ações estratégicas para serem consolidadas junto ao setor de orçamentos da empresa Beta:



Quadro 26 - Plano de ação a longo prazo

(continua)

ÁREA: Melhoria Contínua, TI e Recursos Humanos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Expandir o setor de orçamentos						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Colaboradores	Agregar mais pessoas a equipe	Analisar a necessidade de contratar novos colaboradores;	Recursos Humanos Supervisores Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos existentes (anúncios no Instagram e site da empresa)
Manutenção/melhoria do espaço	Aumentar o espaço físico do setor	Analisar a possibilidade de alterar o <i>layout</i> ;	Manutenção Supervisores Orçamentos TI	Janeiro 2024	Junho 2026	Investimento mínimo de R\$ 80.000,00 dependendo da mudança que será feita.
		Analisar as instalações (cadeiras, mesas, iluminação) existentes e elencar possíveis melhorias;	Manutenção Supervisores Orçamentos TI	Janeiro 2024	Junho 2026	Investimento mínimo de R\$ 75.000,00 dependendo da mudança que será feita.
Ferramentas de Trabalho		Analisar a possibilidade de adquirir ferramentas ( <i>softwares</i> ) que auxiliem na rotina do setor.	Supervisores Orçamentos TI	Janeiro 2024	Junho 2026	Investimento mínimo de R\$ 70.000,00 dependendo da mudança que será feita.
ÁREA: TI e Orçamentos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desenvolver um portal de documentos dos clientes						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Clientes	Centralizar informações enviadas pelos clientes através de uma plataforma de comunicação	Desenvolver e/ou adquirir uma plataforma digital que contemple o fornecimento de informações;	TI Supervisores e Gerência de Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Investimento mínimo de R\$ 65.000,00 dependendo do software adquirido.
		Integrar nesse portal, clientes de pequeno, médio e grande porte;	Comercial TI Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Meios de transporte para visitas técnicas Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
		Iniciar testes do portal, com possíveis aperfeiçoamentos e sugestões advindas de clientes ou colaboradores internos;	Comercial TI Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD) Software adquirido
	Padronizar a forma de recebimento de documentos vindo dos clientes	Treinar os usuários desse portal;	TI	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns) Software adquirido
		Desenvolver um manual prático para o cliente de como acessar, manusear e anexar as informações necessárias para o orçamento;	TI Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Word e AutoCAD) Software adquirido
		Monitorar e filtrar as informações recebidas do portal.	Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Word e AutoCAD) Software adquirido

Quadro 26 – Plano de ação a longo prazo

(continua)

ÁREA: Orçamentos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Desenvolver novos meios de trabalho						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Rotinas de orçamentos	Otimizar a forma de orçamento	Desenvolver planilhas que sejam otimizadas e que importe as informações para dentro do sistema de gerenciamento de dados;	Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados)
		Atualizar banco de dados existentes, junto aos fabricantes dos silos;	Orçamentos Comercial	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns, Excel e AutoCAD)
		Organizar as atividades do orçamento no sistema de gerenciamento de dados, de forma que seja dividido em partes;	Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados)
		Realizar reuniões de melhorias, <i>feedbacks</i> e correção dos meios de trabalho do setor de orçamento;	Orçamentistas e Supervisores	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns ou na Sala de Reuniões)
		Qualificação externa para manuseio de ferramentas de trabalho (sistema de gerenciamento de dados).	Recursos Humanos Supervisor de Orçamentos	Janeiro 2024	Junho 2026	Recursos Existentes (Teamns ou na Sala de Reuniões) Treinamento externo, investimento mínimo de R\$ 5.000,00
ÁREA: Engenharia de Produto e PDI						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Adaptar o produto conforme mudanças climáticas						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Produto	Fornecer um produto/sistema que seja resistente a mudanças climáticas	Realizar reunião com PDI e Engenharia de Produto para verificar possíveis mudanças no produto/sistema ofertado;	PDI Engenharia de Produto Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Recursos Existentes (Teamns) Investimento mínimo de R\$ 50.000,00 dependendo das mudanças no produto.
		Analisar o clima nas diversas regiões do Brasil e parametrizar o software/hardware para tal tipo de clima;	Comercial PDI	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Recursos Existentes (Google)
		Adaptar produto/sistema de acordo com normas de zonas confinadas, áreas classificadas onde a temperatura interna é elevada, possibilitando a explosão;	PDI Engenharia de Produto Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Recursos Existentes (Teamns) Investimento mínimo de R\$ 80.000,00 dependendo das mudanças no produto.
		Analisar a demanda necessária para a efetivação da adaptação;	Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Meios de transporte para visitas técnicas Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)

Quadro 26 – Plano de ação a longo prazo

(conclusão)

ÁREA: Comercial						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Expandir as vendas para mais clientes						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Vendas	Aumentar as metas de vendas	Desenvolver um plano de ação para visitação em potenciais clientes;	Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Meios de transporte para visitas técnicas Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
	Agregar mais orçamentos independentemente do cliente	Propor ao cliente melhorias e substituição do produto/sistema existente da concorrente, por produto/sistema da empresa Beta;	Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Recursos Existentes (Teamns, Word e AutoCAD)
		Monitorar as obras que estão desatualizadas e que precisam ser modernizadas.	Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Recursos Existentes (Sistema de Gerenciador de Software – Air Master)
ÁREA: PDI						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Adaptar o produto conforme mudanças políticas						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Produto	Fornecer um produto/sistema que seja precificado de forma justa	Solicitar ao vendedor as informações de forma ainda mais assertiva;	Comercial	Janeiro 2024	Janeiro 2028	Recursos Existentes (Teamns, Word, Excel, Fotos, Vídeos e AutoCAD)
		Realizar orçamentos visando a viabilização de escopo;	Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2028	Recursos Existentes (Teamns, Word, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados e AutoCAD)
		Solicitar junto ao setor de custos uma revisão dos parâmetros de custos para tornar o preço final mais atrativo e competitivo.	Custos Supervisores de Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2028	Recursos Existentes (Teamns, Excel, Sistema de Gerenciamento de Dados)
ÁREA: TI						
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Investir em recursos tecnológicos						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO (da ação)		RECURSOS NECESSÁRIOS
				ÍNICIO	FIM	
Tecnologia	Modernizar ferramentas de trabalho	Analisar a possibilidade de investimento em novas ferramentas de trabalho, tais como: computadores mais ágeis e monitores melhores;	Supervisores/Gerência de TI e Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Investimento mínimo de R\$ 90.000,00 dependendo dos <i>hardwares</i> adquirido.
		Analisar a possibilidade de adquirir novos <i>softwares</i> ou sistemas de informação.	Supervisores/Gerência de TI e Orçamentos	Janeiro 2024	Janeiro 2027	Investimento mínimo de R\$ 90.000,00 dependendo do <i>software</i> adquirido.

Fonte: Adaptado de Andrade (2022, p. 100).

No que diz respeito a fixação do plano de ação do planejamento estratégico a ser proposto para o setor da empresa Beta, Chiavenato e Sapiro (2023, p. 158) afirmam que:

A implementação do plano estratégico se constitui numa série de passos preliminares para a execução da estratégia. Representa uma preparação prévia em termos de dotação de recursos e competências para que a execução seja não somente possível, mas eficiente e eficaz sob todos os ângulos, e se refere ao encaminhamento das ações a serem seguidas para a sua consecução.

O plano de ação tenciona auxiliar o atingimento dos objetivos. Os mesmos fazem parte de um processo de reestruturação do setor, com o intuito de planejar e acompanhar das atividades necessárias para o atingimento de um resultado desejado.

Reitera-se que desafios sempre existem dentro das organizações. Com isso, os entrevistados E1 e E2 relataram que um dos maiores desafios são “*Atender as demandas externas, internas e satisfação dos colaboradores*” e também “*No meu ponto de vista, um dos maiores desafios para elaborar um Planejamento Estratégico, é o de os gestores terem em mãos o maior número de informações possíveis, sobre as tendências do mercado, concorrência, novos produtos para lançamento, etc., para por meio destas fazer a tomada de decisão e definição das ações a serem desdobradas para atingimento dos resultados desejados*”. Por fim, o próximo tópico apresenta as considerações finais da presente pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para o setor de orçamentos da empresa Beta. No processo de construção da análise *SWOT* evidenciou-se que o setor de orçamentos possui significáveis pontos fortes que se sobressaiu sobre os pontos fracos, bem como as oportunidades, em relação as ameaças para o setor.

As estratégias e ações propostas almejam rentabilidade e manter o crescimento, tendo como foco um dos principais geradores de recursos, os clientes. Estima-se constante aperfeiçoamento e agregar inovações que contribuam com a expansão do nome da empresa perante o cenário externo, acionistas e colaboradores.

Diante do exposto, foi possível constatar que o planejamento estratégico é pouco praticado, mas conhecido entre os supervisores do setor de orçamentos. Destaca-se a ausência de planejamento estratégico para o setor de orçamentos. Com isso, a proposta de planejamento estratégico veio a agregar positivamente para o setor de orçamentos.

Paralelo com a implementações das ações propostas no plano de ação, é possível que outros objetivos estratégicos sejam acrescentados para que o setor de orçamentos busque a melhoria contínua de suas atividades. Sugere-se ainda a importância de integração com os outros setores da organização, realizando uma proposta de planejamento estratégico para cada setor. Visto que a liderança possui um papel fundamental na direção do plano de ação e na seleção dos colaboradores que irão executar as ações estratégicas de cada objetivo elencado.

Em termos de comunicação entre níveis hierárquicos dentro da empresa Beta, é possível que tal indicador seja melhorado, de forma que as informações sejam registradas e a apenas concentradas com os líderes (supervisores) e os mesmos possam repassar essas informações aos seus liderados. Tendo as informações claras e registradas, é possível ter resultados positivos com a implementação do planejamento estratégico a nível setorial.

É válido ressaltar que o planejamento estratégico deverá ser revisado e acompanhado de forma quinzenal e/ou mensal por todos os níveis organizações, mediante encontros/reuniões presenciais ou online, a fim de que os objetivos elencados na presente proposta possam ser revistos ou alterados, conforme cenário atual em que a empresa Beta se encontrará.

Sugere-se que, após a implementação do planejamento estratégico seja realizada a retroalimentação das ações elencadas no plano de ação, para que seja possível realizar possíveis mudanças ou até mesmo incluir novos objetivos estratégicos de acordo com a necessidade atual do setor de orçamentos e da organização. Em relação ao setor, de forma específica, recomenda-

se a escolha de uma pessoa para ser responsável pelo acompanhamento e controle das ações do plano de ação e também pela socialização destas informações com os demais. Sugere-se que a pessoa ou equipe responsável pelo acompanhamento e controle das ações estipuladas no plano de ação, tenham um monitoramento através de um software ou até mesmo em planilhas eletrônicas que permitam a visualização dos dados retroalimentados no plano de ação, bem como, o planejamento estratégico como um todo para o setor de orçamentos.

Sobre a relevância do planejamento estratégico é possível afirmar que o mesmo corrobora com o planejamento dos investimentos futuros, processo decisório, ganho de produtividade, lucro, satisfação de colaboradores e clientes. Ademais, assevera-se que quanto mais objetivos estratégicos, maior será o envolvimento de setores para a realização do plano de ação, unidos em um objetivo em comum.

Nesta perspectiva, para finalizar, o sucesso de uma organização depende dos indivíduos, da liderança que influencia e direciona a equipe no alcance dos objetivos setoriais para que os objetivos a nível macro sejam alcançados de forma assertiva e que o cliente reconheça a organização como uma empresa diferenciada no mercado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 182 p.

ANDREUZZA, Mario Guissepp Santezzi Bertotelli. **Inteligência Competitiva para o Sistema Indústria**. Brasília: Boletim Instituto Sagres, 2008. 76 p.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012. 200 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar. 5. ed. Barueri: Atlas, 2023.

COSTA, Elizier Arantes. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

FINKLER, Pedro Ademar Wildner. **Planejamento estratégico**: aplicação em empresas de pequeno porte. 2012. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e de Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí, Ijuí, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1165/TCC%20Pedro%20Finkler.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 maio 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

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

GUARIENTI, Adriane. **Perspectivas do setor metal-mecânico na região de Panambi - RS**. 2008. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8094/GUARIENTI,%20ADRIANE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jul. 2023

- HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. *In*: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. 253p.
- HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. **O essencial da Administração Estratégica - casos reais e aplicação prática da teoria**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- IBGE. **Cidades e Estados: Panambi**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/panambi.html>. Acesso em: 22 jun. 2023
- IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 461 p.
- IZQUIERDO, Francisco J. Palom; RAVENTOS, Lluís Tort. **Management em organizaciones al serviço del progreso humano**. Madrid: Espasas-Escalpe, 1991.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Dirección estratégica: análises de la estrategia de las organizaciones**. Madrid: Prentice Hall, 1996.
- KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Administración em las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingenciais**. México: McGraw-Hill, 1994.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1-21, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/jFSwbjvrkHd9tn4fDkhVMkD/?format=pdf>. Acesso em: 05 jun. 2023.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Diagnóstico organizacional: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MARCOVITCH, Jacques; RADOSEVICH, Raymond. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. **Rausp**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 24-39, 1978. Disponível em: <http://rausp.usp.br/>. Acesso em: 18 maio 2023.
- MENGUZZATO, Matina; RENAU, Juan José. **La dirección de la empresa: um enfoque inovador del management**. Barcelona: Ariel, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.



PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974, p. 44-47

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.

PORTO, Maria Alice Guedes. **O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento de organizações**. 2006. Disponível em: [https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1022.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf). Acesso em: 09 maio 2023.

PORTER, Michael E. **Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de um desempeño superior**. México: CECSA, 1994b.

PORTER, Michael E. **Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUIGLEY, Joseph V. **Vision: how leaders develop it, share it and sustain it**. New York: McGraw-Hill, 1993.

RICHTER, Marc Francois. **Importância da indústria metal-mecânica gaúcha & atuação da CIENTEC**. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-ind%C3%BAstria-metal-mec%C3%A2nica-ga%C3%BAcha-atua%C3%A7%C3%A3o-richter/>. Acesso em: 29 maio 2023.

SCHNEIDER, Elton Ivan; BRANCO, Henrique José Castelo. **A caminhada empreendedora: a jornada de transformação de sonhos em realidade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SEBRAE. **Perfil das cidades gaúchas**. 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Panambi.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Panambi.pdf). Acesso em: 09 maio 2023.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

THOMPSON JR., Arthur; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

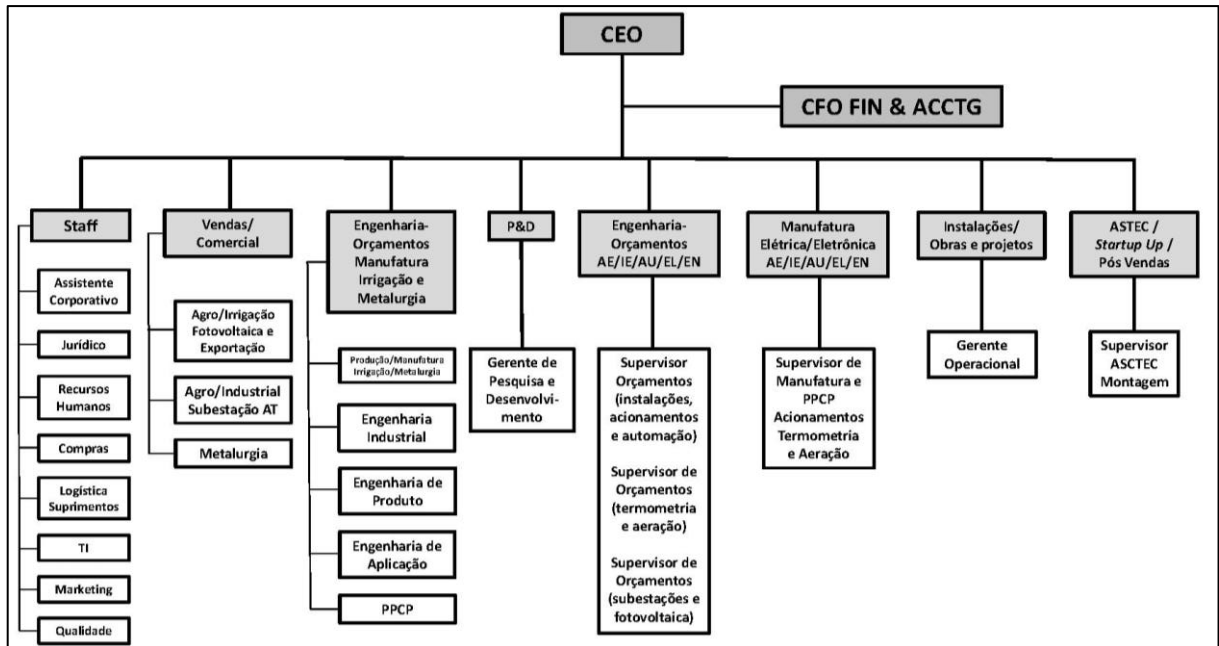
## APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perguntas para nortear a entrevista junto aos gestores da organização:

1. Qual o seu nome, idade, setor em que atua e há quanto tempo está fazendo parte do quadro de colaboradores?
2. Na sua visão, como o planejamento estratégico se faz importante dentro da empresa?
3. É possível planejar de forma rápida e efetiva em relação a mudança no mercado externo?
4. Você tem conhecimento do que é a Matriz *SWOT* ou FOFA? Como a ferramenta é construída?
5. Analise o seu setor. O planejamento estratégico está sendo praticado pela equipe de trabalho?
6. Na sua opinião, o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta para a tomada de decisões nos diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico)?
7. Na sua visão como gestor, é possível melhorar o planejamento estratégico no setor de orçamentos?
8. Você acredita que o planejamento estratégico é benéfico para a organização? Se sim, cite dois benefícios.
9. Qual é o maior desafio de um gestor na execução de um planejamento estratégico?

Elaborado pela autora (2023).

## ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA BETA



Adaptado do Sistema de Gerenciador de Documentos da empresa Beta (2023)