

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS FELIZ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

Anderson Einsfeld

**O PLANEJAMENTO É ESTRATÉGICO? ANÁLISE DO PROCESSO DE
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DAS CIDADES DE
FELIZ E VALE REAL - RS**

**Feliz
2019**

Anderson Einsfeld

**O PLANEJAMENTO É ESTRATÉGICO? ANÁLISE DO PROCESSO DE
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DAS CIDADES DE
FELIZ E VALE REAL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Feliz como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Me. Cristina Ceribola Crespam

Feliz

2019

Anderson Einsfeld

**O PLANEJAMENTO É ESTRATÉGICO? ANÁLISE DO PROCESSO DE
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DAS CIDADES DE
FELIZ E VALE REAL - RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Aprovado em 05 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Cristina Ceribola Crespam (Presidente da banca)

Prof. Dr. Bruno César Brito Miyamoto

Prof. Dra. Carin Maribel Koetz

Dedico aos meus pais pelo seu incansável
apoio em meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Obrigado Deus por me conceder a vida, saúde e oportunidade para concluir o Curso Superior de Tecnologia em Processo Gerenciais;

- À minha família pela afetividade, compreensão e apoio nos momentos mais difíceis;
- À minha namorada Andressa, que esteve ao meu lado;
- À professora Cristina Ceribola Crespam pela orientação e acompanhamento indispensável na realização deste trabalho;
- Aos meus amigos;
- Ao IFRS Campus Feliz por oferecer os recursos necessários para aquisição de novos conhecimentos. Aos professores do curso de Processos Gerenciais por contribuírem para o aprendizado dos alunos e desenvolvimento da sociedade.
- Às empresas e respondentes da pesquisa;
- A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade a excelência de suas realizações.

Marcelo Araújo

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo geral analisar o desenvolvimento do processo de administração estratégica nas cidades de Feliz e de Vale Real, no Rio Grande do Sul. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de cinco empresas da região, a fim de mensurar a maneira como as empresas desenvolvem a gestão, o planejamento e as estratégias. O referencial teórico apresenta o conceito de estratégia, bem como suas principais técnicas e seus tipos, mencionando autores respeitados na área. Este estudo se justifica por apresentar subsídios na área da administração estratégica, que são importantes para a aquisição de resultados positivos para as empresas. Nos resultados, as análises levaram a quatro classes de palavras, representando as categorias de análise: 'Empresa', 'Área', 'Planejamento' e 'Equipe'. Em suma, as empresas ainda contam com uma direção familiar, constituídas de um planejamento de médio prazo, prezando pela experiência de atuação dos seus gestores. A maioria das empresas apresenta sua missão, visão e valores bem definidos e que se atualizam ao longo do tempo. Em relação aos concorrentes, todas as empresas os conhecem e monitoram o mercado. Em relação à análise ambiental, a maioria dos gestores conhece seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. As organizações utilizam, principalmente, dados e análises estatísticas baseadas em planilhas do Excel, mas conhecem ferramentas como a análise SWOT, o Ciclo de Vida do Produto, a Matriz Ansoff e as Cinco Forças de Porter.

Palavras-chave: Administração Estratégica. Gestão. Estratégia Empresarial. Ambiente.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes.....	17
Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	18
Figura 3: Processo de administração estratégica.....	19
Figura 4: Segmentação do ambiente proposto.....	20
Figura 5: Tarefas de implementação de estratégias.....	23
Figura 6: Habilidades para implementação de estratégias.....	24
Figura 7: Modelo de um processo de controle.....	25
Figura 8: Matriz SWOT.....	26
Figura 9: As quatro perspectivas do balanced scorecard.....	28
Figura 10: Matriz Ansoff.....	30
Figura 11: Cinco forças de Porter.....	32
Figura 12: Matriz BCG.....	34
Figura 13: Ciclo de vida do produto.....	36
Figura 14: Modelo de estratégia Oceano Azul.....	38
Quadro 15: Perfil dos entrevistados.....	41
Figura 16: Exemplo de <i>corpus</i> preparado para análise no software Iramuteq.....	46
Quadro 17: Características das empresas pesquisadas.....	47
Quadro 18: Características de gestão das empresas.....	48
Figura 19: Estatísticas geradas pelo Iramuteq.....	50
Figura 20: Classificação Hierárquica Descendente.....	51
Figura 21: Análise Fatorial de Correspondência.....	53
Figura 22: Nuvem de palavras.....	55
Figura 23: Análise de similitude.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Tema, justificativa e apresentação do problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Estrutura do trabalho	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Estratégia	15
2.2 Planejamento	17
2.3 Processo de Administração Estratégica	19
2.3.1 Análise Ambiental	20
2.3.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais	21
2.3.3 Formulação de estratégias	22
2.3.4 Implementação de estratégias	22
2.3.5 Controle estratégico	24
2.4 Ferramentas de administração estratégica	25
2.4.1 Matriz SWOT	26
2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)	27
2.4.3 Matriz Ansoff	29
2.4.4 Forças de Porter	31
2.4.5 Matriz BCG	33
2.4.6 Ciclo de vida do produto	35
2.4.7 Estratégia do Oceano Azul	37

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 Método escolhido.....	39
3.2 Instrumentos de coleta de dados	39
3.3 Elementos de pesquisa	41
3.4 Aplicação do instrumento de pesquisa.....	42
3.5 Análise dos dados	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
4.1 Características das empresas pesquisadas.....	47
4.2 Análise de dados textuais.....	49
4.3 Classificação Hierárquica Descendente.....	50
4.4 Análise Fatorial de Correspondência.....	53
4.5 Nuvem de palavras.....	54
4.6 Análise de Similitude.....	56
4.7 Análise das classes de palavras em relação às entrevistas.....	58
4.8 Identificação das ferramentas e das técnicas de administração estratégica adotadas	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61

1 INTRODUÇÃO

Ao conceber o que é o planejamento, Mintzberg (2004, p. 26) define que se trata de “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Portanto, buscando construir uma definição mais operacional e restrita do termo, o autor entende que o planejamento pode ser comprovado por dois fenômenos observáveis nas organizações, tanto o uso de procedimento formal, como a existência de um resultado articulado, proveniente de um sistema integrado de decisões. A partir dessa definição e pautado no primeiro fenômeno observável, que é a formalização, o autor busca diferenciar o planejamento de outros termos relacionados à área da gestão de organizações, tais como tomada de decisão, formulação de estratégia e também, a própria administração. Em suma, planejar pressupõe formalizar, que, para ele, significa decompor, articular e racionalizar os processos pelos quais as decisões são tomadas e integradas nas organizações.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) o processo de administração estratégica trata-se de um processo dinâmico, composto por um conjunto de compromissos, decisões e ações que a empresa utiliza para alcançar uma vantagem competitiva. Tanto Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), quanto Certo et al. (2010) explicam que o processo de administração estratégica segue cinco etapas básicas.

Diante das definições desses autores, bem como de outros que foram trazidos para o referencial teórico desse trabalho, em seu Capítulo 3, fica a dúvida se as empresas efetivamente desenvolvem processos de administração estratégica ou de planejamento estratégico. Assim, O presente trabalho baseia-se no estudo de cinco empresas, situadas nas cidades de Feliz e Vale Real, no Rio Grande do Sul, a fim de analisar como ocorre o processo de administração, ao mesmo tempo que busca verificar a aplicação de ferramentas de administração estratégica, de planejamento e de práticas de gestão ágeis e eficazes, que culminam com o processo de tomada de decisão integrada, para proporcionar o desenvolvimento dessas empresas. Este estudo, também poderá auxiliar os gestores dessas empresas, a partir da análise realizada, a detectar as possíveis estratégias em face do que apresenta o ambiente interno e externo.

A pesquisa foi realizada em empresas das cidades de Feliz e Vale Real, que fazem parte do Vale do Rio Caí, que segundo o Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio Caí (CODEVARC, 2010), a região é composta por dezenove municípios: Alto Feliz,

Barão, Bom Princípio, Brochier, Capela de Santana, Feliz, Harmonia, Linha Nova, Maratá, Montenegro, Pareci Novo, Salvador do Sul, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Tupandi e Vale Real. Dentre eles, onze possuem população rural maior que a urbana.

1.1 Tema, justificativa e apresentação do problema

O estudo se justifica pela importância da identificação de ferramentas e técnicas de gestão estratégica utilizadas nas organizações de Feliz e Vale Real. A partir da identificação, deve-se buscar compreender e analisar os tipos de gestão empregados pelas empresas e possibilitar abrir novos horizontes a partir da perspectiva de estratégia e planejamento. Nota-se a necessidade da pesquisa para identificar os fatores que as empresas levam em conta ao adotarem práticas e modelos de gestão próprios.

Optou-se por essa região, pois são as cidades de abrangência do IFRS, que tem por missão: “promover a educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as demandas dos arranjos produtivos locais, formando cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento”. A missão do IFRS vai ao encontro dos objetivos do curso de Processos Gerenciais, que é o de desenvolvimento da região através das pessoas e sociedade como um todo.

O interesse pelo tema ocorre devido à falta de pesquisa na área de gestão estratégica nessa região, o que poderá contribuir para o crescimento do interesse das organizações e posteriores melhorias em seus sistemas de gestão atuais. Tem-se também, a intenção de aprendizagem contínua sobre o tema, além de poder contribuir com empresários da região.

A partir da leitura de alguns autores renomados na área de administração estratégica, como Porter, Ansoff e Mintzberg, nota-se a importância do planejamento nas empresas, porém, planejamento de menos ou em excesso, acarreta resultados ruins ou indesejados nas organizações. Em alguns casos, o planejamento estratégico é determinantemente calculista, deixando de lado a praticidade. Também engessa o poder da gerência e pode ser visto com uma forma de controle sobre os funcionários. O planejamento deve ser aplicado na medida exata, adaptado ao sistema de gestão da empresa, para buscar o desenvolvimento e crescimento das organizações ao longo do tempo.

Na evolução da ciência da administração, a administração estratégica surge como um

conjunto de conceitos e modelos com a finalidade de fornecer à empresa ferramentas para sobrevivência e expansão. Para Porter (1985), a importância maior da administração estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. Segundo Mintzberg et al. (2007), as organizações empreendedoras necessitam reestruturar seus processos produtivos, rever seus tradicionais modelos de gestão e planejamento para assimilar as adaptações e exigências e produzir inovações para que se tornem competitivas, garantindo sua sobrevivência no mercado.

Para tanto, a pergunta que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: Como é desenvolvido o processo de administração estratégica nas empresas das cidades de Feliz e Vale Real - RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem por objetivo geral analisar o desenvolvimento do processo de administração estratégica nas empresas das cidades de Feliz e Vale Real, Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do projeto são:

- a. Identificar o perfil dos gestores responsáveis pelo processo de administração estratégica nas empresas;
- b. Identificar as características das empresas pesquisadas no que se refere à sua gestão;
- c. Identificar as ferramentas e as técnicas de administração estratégica mais utilizadas pelas empresas avaliadas;
- d. Definir as categorias de análise, a partir das classes de palavras identificadas.

1.3 Estrutura do trabalho

Estruturou-se o trabalho em cinco capítulos, a contar inicialmente pela introdução, que apresentou o tema, a justificativa para o estudo, o problema e os objetivos geral e específicos. Na segunda seção, no referencial teórico, foram apresentadas as abordagens teóricas sobre estratégia, planejamento, processo de administração estratégica e suas ferramentas. Logo a seguir, na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. Já na quarta seção, foram descritos os resultados das coletas realizadas, as análises e foi desenvolvida uma discussão geral e sugestões para pesquisas futuras. Por fim, nas considerações finais, se resgatam as principais contribuições do estudo e algumas questões pertinentes que podem ser objeto de estudos futuros na área de administração estratégica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda um referencial teórico sobre administração estratégica, com uma revisão sobre a origem e conceito de estratégia, passando pelos cinco Ps de Mintzberg, os tipos de planejamento, o processo de administração estratégica e as principais ferramentas utilizadas na área.

2.1 Estratégia

A estratégia pode ser utilizada em qualquer organização, desde que contribua para o seu desenvolvimento e traga benefícios. Na região do Vale do Rio Caí, concentram-se um grande número de empresas, portanto, estudar e analisar os fatores utilizados na tomada de decisão e os tipos de ferramentas e estratégias aplicados nessas empresas torna-se essencial.

A palavra estratégia tem origem grega. Provém de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos, os militares utilizaram esta palavra para designar o caminho que era dado à guerra. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia (TERENCE, 2002).

Na visão de Wright et al. (2000), a estratégia é um plano da alta administração para buscar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Neste sentido, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) definem a estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.

Vantagem competitiva significa ser diferente dos concorrentes. Essa vantagem consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Devemos desenvolver habilidades que os concorrentes terão dificuldade para imitar (MINTZBERG, 2007). Segundo Porter (1985) a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa.

Nesse contexto, podemos apresentar dois conceitos importantes de vantagem competitiva, a sustentável e a transitória. A vantagem competitiva sustentável é a maneira que

uma organização cria valor de uma forma superior aos seus concorrentes e que seja possível manter a longo prazo. Segundo McGrath (2013), a vantagem competitiva transitória ocorre em mercados dinâmicos e descontínuos. Em ambientes turbulentos e de descontinuidade, as organizações precisam lançar constantemente novas iniciativas estratégicas. A vantagem competitiva transitória é aquela que dura um curto espaço de tempo.

Há tempos a palavra estratégia vem sendo usada de diferentes maneiras. Assim, é apresentado a seguir as cinco definições de estratégia de Mintzberg – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Segundo Mintzberg et al. (2007, p. 24), “estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Uma estratégia também pode ser um pretexto, para superar um oponente ou concorrente”.

Estratégia é um padrão, uma corrente de ações, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não. As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Outra definição é que estratégia é uma posição, um meio de localizar uma organização no “ambiente”. A estratégia também pode ser vista como uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo (MINTZBERG, 2007).

A estratégia é gerada a partir de dois processos fundamentais distintos, de forma deliberada e de forma emergente. A estratégia efetivamente realizada é fruto de estratégias pretendidas (intencionais), deliberadas, emergentes e não realizadas, conforme se apresenta na Figura 1.

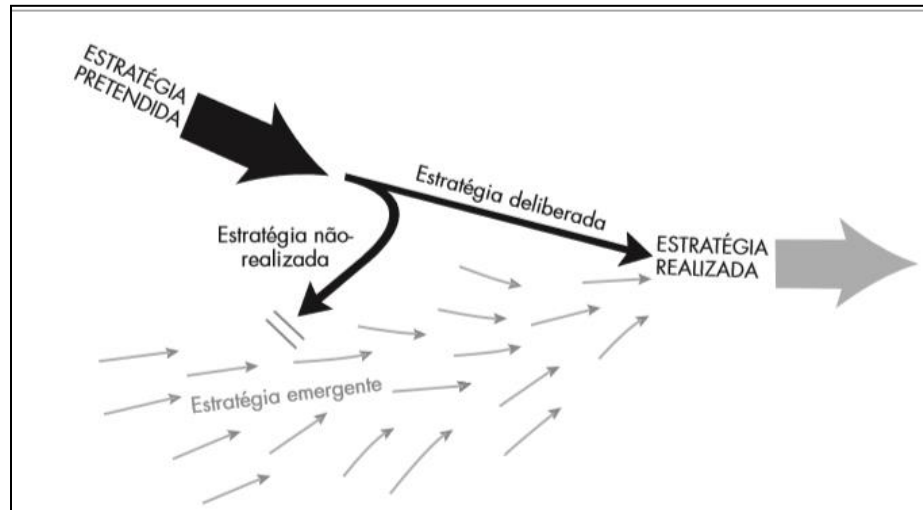


Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes.
 Fonte: Mintzberg et al. (2003, p. 25).

Segundo Mintzberg e Waters (1985, p. 258), para que uma estratégia seja puramente deliberada, isto é, ser realizada exatamente como pretendida, ao menos três condições devem ser satisfeitas:

- a) deve haver intenções precisas e articuladas em um nível de detalhamento suficiente para que não haja dúvidas a respeito do que é desejado antes de as ações acontecerem;
- b) não deve haver dúvidas para todos os agentes organizacionais de que as intenções são realmente organizacionais, compartilhadas entre todos ou emanadas da alta liderança;
- c) as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como pretendidas, isto é, nenhuma força externa pode interferir nelas.

Ademais, para que uma estratégia seja perfeitamente emergente, ela deve acontecer com total ausência de intenção. É difícil se imaginar uma ação com total ausência de intenção, seja de algum grupo ou da liderança. Assim, estratégias puramente emergentes devem ser tão raras de se encontrar quanto às estratégias puramente deliberadas (MINTZBERG e WATERS, 1985, p. 258).

2.2 Planejamento

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do planejamento estratégico, ainda restam dúvidas sobre o que realmente vem a ser e como deve ser aplicado. Segundo Ansoff (1990), somente um número reduzido de empresas utiliza o planejamento estratégico tradicional. A grande maioria das organizações continua

empregando técnicas atrasadas, que se baseiam em situações passadas.

Conforme Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (Figura 2).



Figura 2: Níveis de decisão e tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (2001, p. 45).

O planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, com diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo e é considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do gestor, no cumprimento das metas planejadas pela organização (OLIVEIRA, 2001).

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 25).

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento tático ocorre apenas em determinados setores e pode ser desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior e em um menor prazo (OLIVEIRA, 2001).

O planejamento estratégico como uma técnica administrativa, que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir e a

escolha da melhor alternativa para a tomada de decisão. Depois de ordenar as ideias, são coordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, chegue na direção pretendida (ALMEIDA, 2001).

2.3 Processo de Administração Estratégica

Segundo Certo et al. (2010), a administração estratégica é definida como um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas do processo de administração estratégica são: a análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação de estratégia, implementação da estratégia e o controle estratégico. A Figura 3 apresenta o processo de administração estratégica.

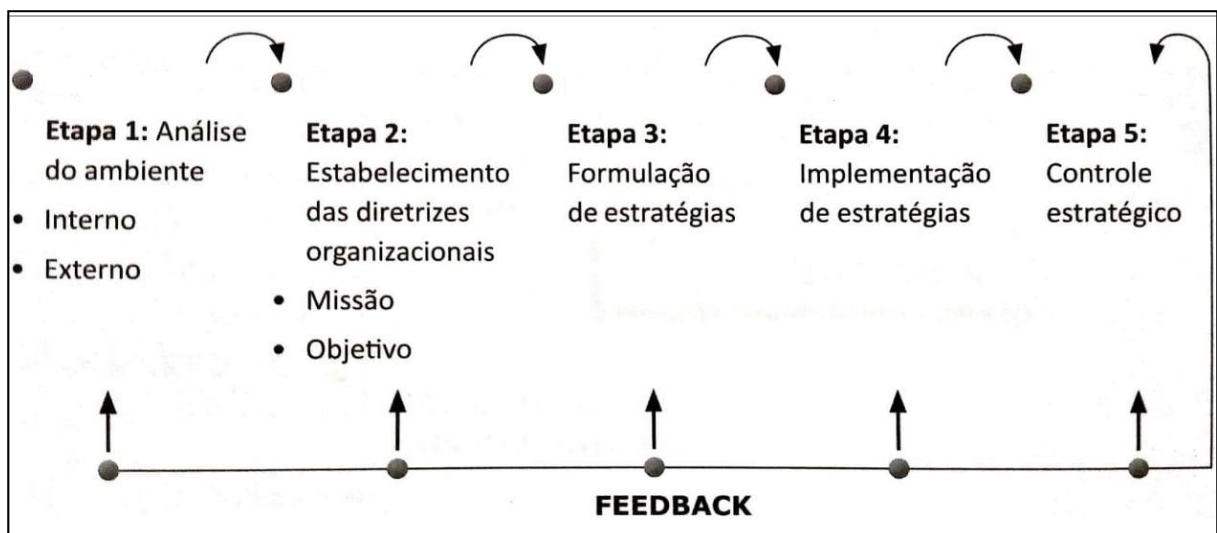


Figura 3: Processo de administração estratégica.

Fonte: Certo et al. (2010, p. 9).

Para Gamble e Thompson Jr (2012), o plano estratégico compõem as três primeiras etapas do processo de administração estratégica. A visão estratégica descreve o curso e a direção traçados e o foco da empresa em relação ao produto, mercado, clientes e tecnologia.

A seguir, serão apresentadas as características de cada etapa do processo de administração estratégica.

2.3.1 Análise Ambiental

Conforme Certo et al. (2010, p. 27), a análise ambiental é o “processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros”. Esse ambiente organizacional compreende os fatores internos e externos, que podem influenciar o desenvolvimento da organização.

A análise ambiental não está ligada somente ao planejamento estratégico e as suas metodologias. Também pode ser realizada de forma independente pelos gestores de uma organização, com propósito de acompanhamento do ambiente de atuação e melhor avaliação da implementação das estratégias organizacionais (CERTO et al., 2010). A segmentação do ambiente pode ser dividida em três partes, conforme Figura 4:

1. Ambiente Geral ou Macroambiente (externo);
2. Ambiente Setorial ou Microambiente (externo);
3. Ambiente Interno;

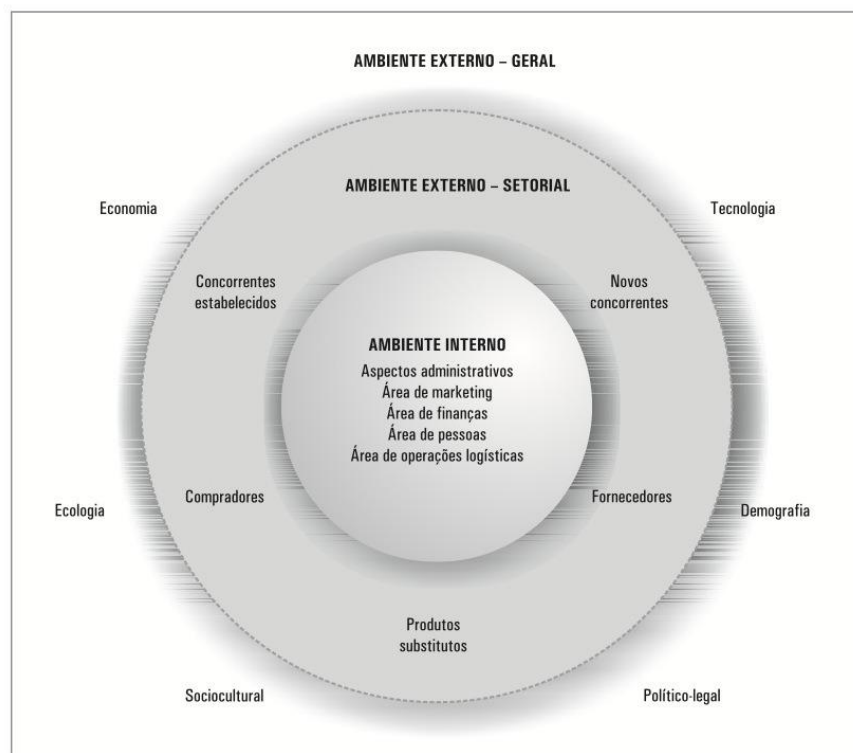


Figura 4: Segmentação do ambiente proposto.
Fonte: Angeloni e Mussi (2008, p. 91).

No ambiente geral encontram-se as variáveis de nível macro e sobre as quais a organização não possui controle. As variáveis do ambiente geral normalmente exercem o seu poder independentemente do setor industrial a que a organização pertence (ANGELONI e

MUSSI, 2008).

No ambiente setorial, uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos. As influências das variáveis do ambiente externo setorial estão intimamente ligadas ao setor industrial da organização em análise. Isso quer dizer que com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas às outras (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012).

O estado de competição em um segmento depende de cinco forças básicas, que são as Cinco Forças Competitivas de Porter (1979). Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento.

Já no ambiente interno, os fatores que estão dentro da organização, são mais facilmente perceptíveis e controláveis. O processo de análise dessas variáveis possibilitará a realização de um diagnóstico amplo e detalhado dos principais processos e práticas desenvolvidos internamente na organização (ANGELONI e MUSSI, 2008).

2.3.2 Estabelecimento das diretrizes organizacionais

O estabelecimento das diretrizes organizacionais são as intenções sobre “onde se quer chegar” e está norteado em dois indicadores principais, a missão e os objetivos organizacionais. A missão é a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe, e os objetivos são as intenções concretas que a organização possui, incluindo as metas operacionais. Em geral, a missão apresenta informações como os tipos de produtos ou serviços que a organização oferece, quem são seus clientes e os valores importantes que ela possui (CERTO et al., 2010).

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. O relacionamento da empresa com seus clientes é fortalecido quando ela oferece a eles valor superior (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012).

O processo de estabelecimento das diretrizes consiste em três etapas principais: reflexão sobre os resultados da análise do ambiente, estabelecimento de uma missão organizacional e estabelecimento de objetivos organizacionais (CERTO et al., 2010).

2.3.3 Formulação de estratégias

A formulação de estratégias consiste em projetar e selecionar as estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. A administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação, podendo utilizar diversas ferramentas (CERTO et al., 2010).

É da análise do ambiente (fatores externos e internos) que provém às informações necessárias para que se inicie o processo de formulação de estratégias. A seguir apresentam-se os tipos de estratégias genéricas, que para Oliveira (2009), podem ser definidos como:

Estratégia de sobrevivência: é aquela adotada quando a organização e o ambiente estão em situação caótica.

Estratégia de manutenção: a organização identifica um ambiente ameaçado; porém, ela tem vários pontos fortes (saúde financeira, recursos humanos, tecnologia) acumulados ao longo do tempo, que possibilita além de sua existência, manter sua posição conquistada até o momento.

Estratégia de crescimento: toda empresa tem pontos fracos e o ambiente sempre proporciona situações favoráveis que se bem trabalhados podem transformar-se em oportunidades. Geralmente, nestes períodos são lançados novos produtos e serviços, que aumentam o volume de vendas.

Estratégia de desenvolvimento: ocorre quando existe predominância de pontos fortes e de oportunidades, então a gestão procura desenvolver a organização com novos mercados e novos clientes.

Neste contexto de formulação de estratégias, podemos citar algumas ferramentas que serão apresentadas num tópico posterior, como a matriz SWOT, a matriz BCG, a matriz Ansoff, o *Balanced Scorecard* (BSC), as forças de Porter, entre outros.

2.3.4 Implementação de estratégias

Nesta etapa, deve-se por em ação as estratégias das etapas anteriores. As organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de análise ambiental, estabelecimento de diretrizes organizacionais e formulação da estratégia organizacional, sem a implementação efetiva. Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar suas estratégias (CERTO et al., 2010).

A Figura 5 apresenta um modelo das principais tarefas envolvidas no processo de implementação.

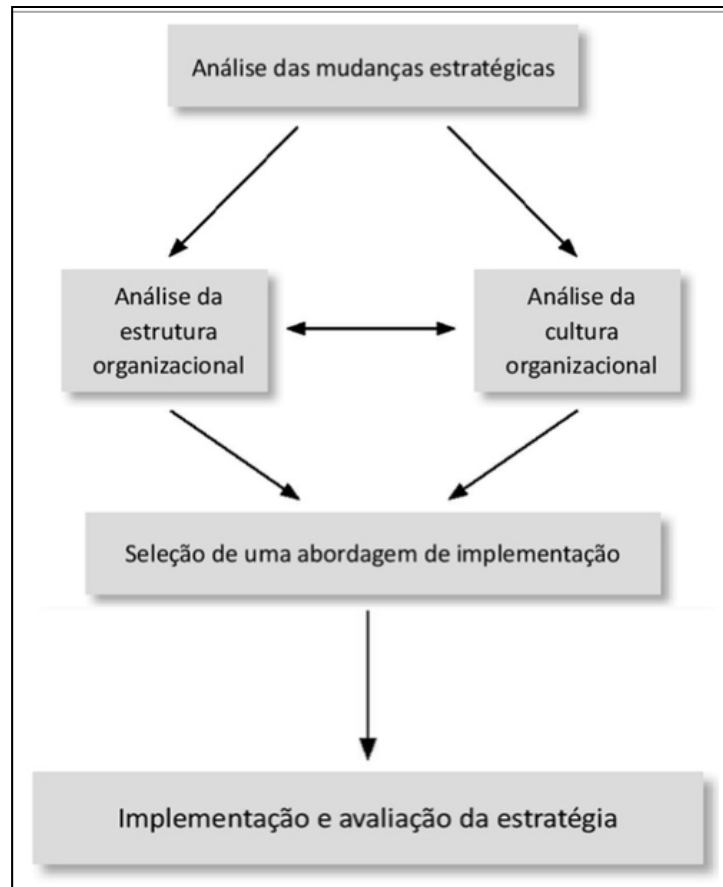


Figura 5: Tarefas de implementação de estratégias.
 Fonte: Certo et al. (2010, p. 110).

A mudança estratégica pode ser vista como uma corrida contínua em que não há nenhuma variação na estratégia até que aconteça alguma alteração completa na missão da organização. Segundo Certo et al. (2010) existem dois tipos principais de estrutura organizacional, a formal, que representa o relacionamento hierárquico entre os vários níveis de cargos dentro da organização, e a informal, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os membros da organização.

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a formulação e implementação da estratégia. As organizações apresentam também várias subculturas em divisões que são influenciadas pelos administradores desses níveis. A tarefa dos administradores é determinar uma abordagem que seja produtiva para a implementação da estratégia, que vai desde solicitar aos funcionários que implementem uma estratégia já formulada até oferecer condições profissionais para que o funcionário se desenvolva (CERTO et al., 2010).

A implementação de estratégias exige quatro tipos básicos de habilidades de execução, conforme Figura 6.

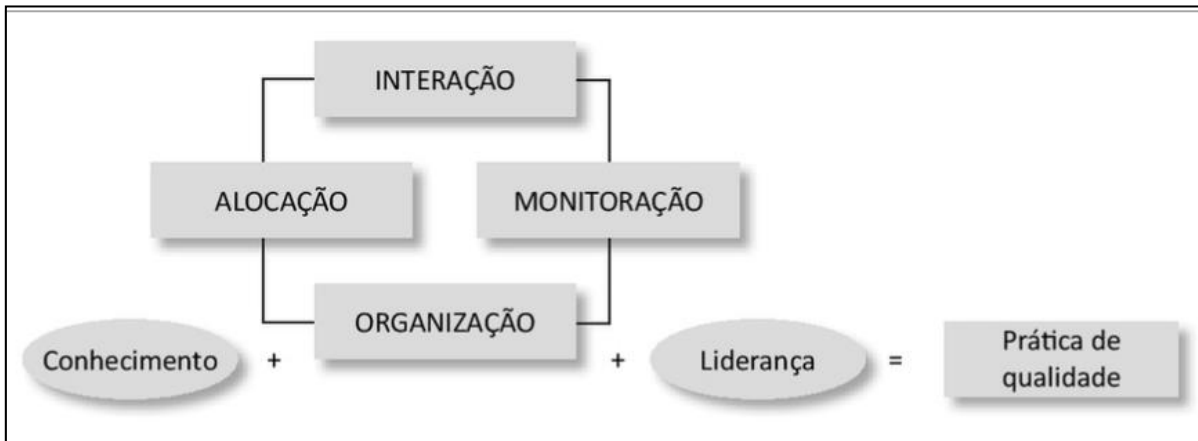


Figura 6: Habilidades para implementação de estratégias.
 Fonte: Adaptado de BONOMA (1985, p. 117).

Habilidade de interação: é expressa pelo gerenciamento do comportamento do próprio administrador e de terceiros para atingir um objetivo.

Habilidade de alocação: implica da capacidade dos administradores de planejar tarefas e cronogramas, dimensionando recursos financeiros e outros recursos de orçamento.

Habilidade de monitoração: decorre do uso eficiente de informações cuja finalidade é corrigir desvios que surjam no processo de implementação.

Habilidade de organização: consiste na capacidade de criar novas organizações informais ou redes cujo objetivo é detectar os desvios assim que eles ocorrem.

2.3.5 Controle estratégico

O controle estratégico se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para aperfeiçoá-lo e manter seu funcionamento eficiente e eficaz. O controle estratégico pretende garantir que todos os resultados planejados durante o processo de administração estratégica tornem-se realidade. A finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais (CERTO et al., 2010).

A Figura 7 apresenta o modelo de um processo de controle.

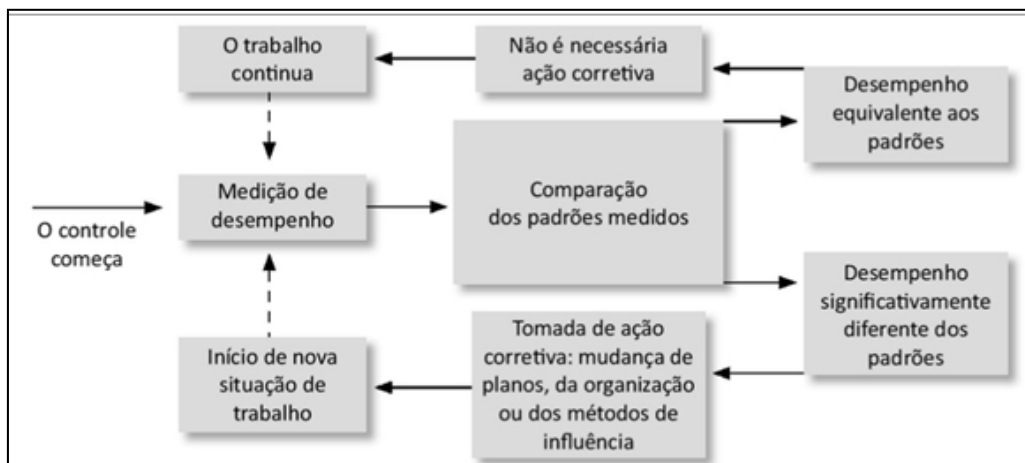


Figura 7: Modelo de um processo de controle.

Fonte: CERTO, S. C. Administração moderna (2003, p. 419).

Na primeira etapa de controle, é necessária a medição do desempenho organizacional, através de auditorias estratégicas e medições qualitativas e quantitativas, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), por exemplo. A segunda etapa é comparar o desempenho organizacional com os objetivos e padrões estabelecidos, como por exemplo, padrões de lucratividade, produtividade, posicionamento de mercado, liderança do produto, desenvolvimento de pessoal, responsabilidade, entre outros. Por fim, é preciso determinar a ação corretiva necessária para atingir os objetivos (CERTO et al., 2010).

2.4 Ferramentas de administração estratégica

Podem-se citar algumas técnicas e ferramentas de administração estratégica para auxiliar na tomada de decisão dos gestores e aumentar a capacidade competitiva dentro do mercado. Dentre elas, destacam-se:

- Matriz SWOT ou FOFA;
- *Balanced Scorecard* (BSC);
- Matriz Ansoff;
- Cinco Forças de Porter e estratégias genéricas de Porter;
- Matriz BCG;
- Ciclo de vida do produto;
- Estratégia do Oceano Azul;

2.4.1 Matriz SWOT

O termo que dá nome à matriz, SWOT, significa *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que no Brasil é utilizado como “Matriz FOFA”. A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Através dela podemos identificar quais são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças às organizações. Os pontos fortes e fracos são resultados de uma análise interna da empresa, e as oportunidades e ameaças, são identificadas pela análise externa (ANGELONI e MUSSI, 2008).

A matriz SWOT procura apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócios (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos), como mostra a Figura 8.

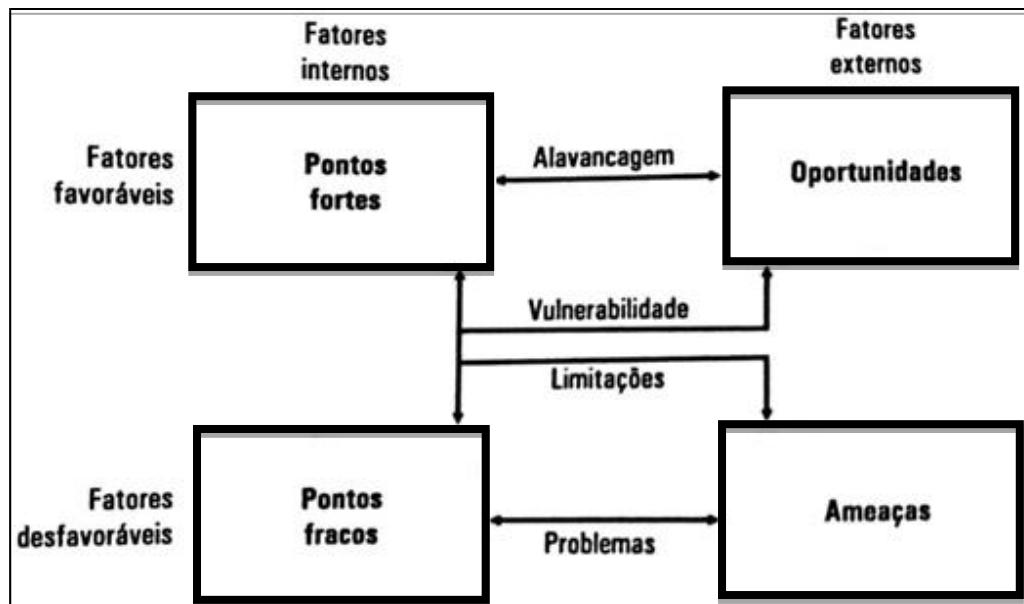


Figura 8: Matriz SWOT.

Fonte: Adaptada de SERRA et al. (2002).

A análise SWOT inicia com a avaliação sistêmica dos recursos e das capacidades da organização.

Um objetivo importante corresponde a identificar competências essenciais, na forma de pontos fortes especiais que uma organização possui, ou coisas que faz excepcionalmente bem, em comparação com seus concorrentes, elas representam as habilidades que, em virtude de serem raras, dispendiosas de imitar e insubstituíveis, torna-se fontes viáveis de vantagem competitiva (SCHERMERHORN, 2006, p. 72).

Os fatores que influenciam o macroambiente das empresas podem apresentar elementos significativos para a identificação de oportunidades e ameaças. A análise do

ambiente externo ajuda a verificar tendências. A avaliação do ambiente externo deve levar em consideração dois aspectos, o macroambiente e o ambiente do setor onde a organização atua (ANGELONI e MUSSI, 2008).

Um ponto forte é algo que a empresa faça bem ou uma característica que aumente sua competitividade, ativos físicos, humanos, intangíveis, capacidades e habilidades, parcerias são exemplos de pontos fortes. Pontos fracos são características que faltam à empresa, atividades que a coloquem em desvantagem com relação à concorrência. Podemos citar a falta de estratégia, deficiência de competências, custos mais altos que os concorrentes, problemas operacionais, entre outros (ANGELONI e MUSSI, 2008).

Para Kotler (2006), cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica-se cada fator como uma força ou fraqueza.

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

A utilização da análise SWOT inicia-se pela identificação das forças e fraquezas (pontos fortes e fracos) da organização, ou seja, de seu microambiente. Pontos fortes devem ser trabalhados de maneira a atingir o ótimo, da mesma forma deve-se trabalhar para diminuir ou eliminar as fraquezas. Em outro extremo, a análise SWOT trata das ameaças e oportunidades, com o estudo do ambiente externo da organização. Trata-se da análise daquilo que está fora do controle das empresas, variáveis importantes que devem ser conhecidas e monitoradas.

2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)

O *balanced scorecard* (BSC) foi criado por Kaplan e Norton, no início da década de 1990, como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro do processo. Ele fornece uma estrutura de implementação da estratégia das organizações (ANGELONI e MUSSI, 2008).

A primeira definição do BSC era de um sistema de medição de desempenho. Depois da transformação, passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC pode auxiliar a gestão estratégica de duas maneiras: identificando e implementando uma visão estratégica para os objetivos estratégicos e operacionais; e facilitando o processo de gestão estratégica (PIENAAR e PENZHORN, 2000).

Para Kaplan e Norton (1997), os primeiros passos para o processo de implementação do BSC visam: esclarecer a visão e a estratégia da organização; comunicar a estratégia organizacional; lançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio; e levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia alinhada à da organização.

Segundo Angeloni e Mussi (2008), o BSC apresenta os conhecimentos, habilidades e os sistemas que os funcionários necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e as eficiências adequadas (processos internos) para criar valor para o mercado (clientes) que acarretará em maior valor aos acionistas (financeiro). A Figura 9 apresenta o ciclo na análise BSC.

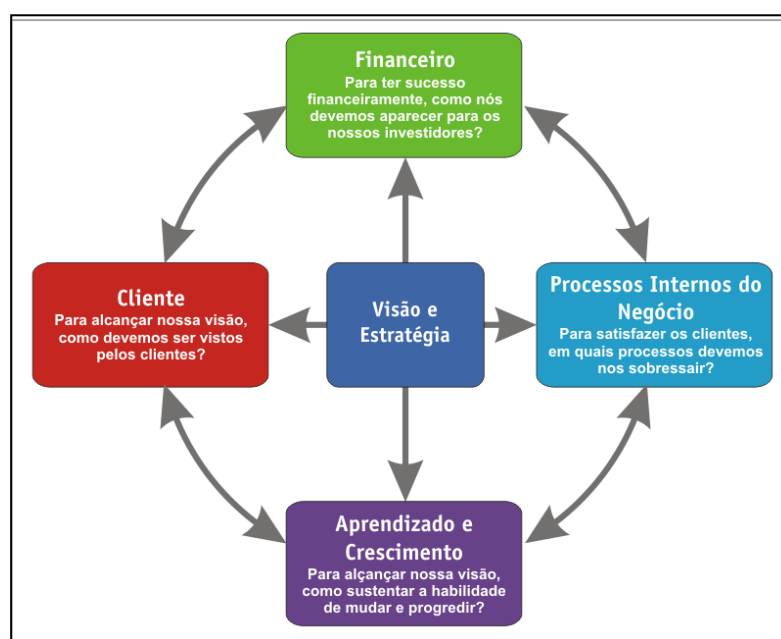


Figura 9: As quatro perspectivas do balanced scorecard.
Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997).

Na perspectiva financeira, o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado. Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado em cima do capital investido. Todo BSC utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN e NORTON, 1997).

No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997, p. 99), no BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência. Uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.44):

A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que o scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso. Ao contrário, num bom Balanced Scorecard, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade.

Todo indicador selecionado para o BSC deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, sendo vinculada a objetivos financeiros e apresentar um tema estratégico para a unidade de negócios. Para implementar a visão estratégica é preciso interligar o BSC corporativo com a das unidades de negócio, das equipes e indivíduos (ANGELONI e MUSSI, 2008).

2.4.3 Matriz Ansoff

A matriz foi desenvolvida pelo consultor Harry Igor Ansoff e foi publicada na *Harvard Business Review* em 1957. A Matriz Ansoff ajudou muitos profissionais de marketing e líderes a entender os riscos de crescimento de seus negócios.

A matriz considera duas dimensões, produto e mercados, e pressupõe que seja possível introduzir quatro estratégias no contexto destas dimensões. A ilustração da Figura 10 pode ajudar você a entender melhor a Matriz Ansoff:

		Produtos	
		Tradicionais	Novos
Mercados	Tradicionais	Penetração Do mercado	Desenvolvimento De produto
	Novos	Desenvolvimento De mercado	Diversificação

Figura 10: Matriz Ansoff.
Fonte: Maximiano (2007).

As quatro estratégias da Matriz Ansoff (1990) são:

Penetração de mercado: concentra-se em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente. As empresas devem alcançar uma maior penetração de mercado, aumentando as vendas para os clientes existentes, sem alterar os seus produtos. Apenas utilizando técnicas de preço, promoção, atendimento e pós-venda.

Desenvolvimento de produtos: Devem-se reinventar os produtos (novos tamanhos, formatos, cores estilos), ou criar produtos totalmente novos, às vezes, de até outro segmento, para aumentar o volume de vendas para os clientes atuais. Ou seja, vender novos produtos para os clientes antigos.

Desenvolvimento de mercado: identificar, desenvolver e conquistar novos mercados para seus produtos. Examinar os mercados, procurar novos consumidores, atrair consumidores de marcas concorrentes, mudar faixas etárias de clientes, enfim, estimular novos clientes a comprar os produtos existentes.

Diversificação: tem como foco a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos. Tem por objetivo abrir novos negócios com novos mercados. Pode se tornar uma grande oportunidade se a organização conseguir identificar algum mercado emergente, no entanto, a empresa que se diversifica demais e passa a trabalhar com indústrias pouco conhecidas, tendem a perder mercado e sucumbir.

Segundo Ansoff (1990) a ideia central da análise considera que, de acordo com as variáveis do mercado, há condições para que as empresas identifiquem oportunidades de mercado no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

2.4.4 Forças de Porter

O modelo recebe este nome por ter sido proposto por Michael Porter. Para Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue gerar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Neste mesmo sentido, Thompson Jr e Strickland (2008) acrescentam que uma empresa obtém vantagem competitiva quando um número consistente de compradores prefere seus produtos e serviços em comparação à oferta dos concorrentes e quando esta preferência for por um longo período.

O principal objetivo do modelo das cinco forças de Porter é deixar claro para os gestores como cada elemento de um mercado pode influenciar, de forma positiva ou negativa, o seu próprio negócio. Dessa forma, o modelo das cinco forças de Porter avalia os seguintes elementos (CERTO et al., 2010):

Rivalidade entre os concorrentes: essa rivalidade traduz-se em uma disputa por posição com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de propagandas, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes.

Poder de negociação dos fornecedores: fornecedores podem exercer poder de barganha (negociação) sobre os participantes de uma indústria ao elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Poder de negociação dos compradores: os compradores exercem seu poder de negociação forçando o preço para baixo, barganhando melhor qualidade, mais serviços ou, ainda, jogando os concorrentes uns contra os outros.

Ameaça de novos entrantes: os novos entrantes em um segmento trazem nova capacidade, o desejo de ganhar participação de mercado e, em geral, recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende das barreiras (de entrada) existentes e da reação que o entrante pode esperar dos concorrentes.

Ameaça de produtos substitutos: a ameaça representada pela possibilidade de surgimento de produtos substitutos verifica-se em setores industriais que competem com empresas de outros setores fabricantes de produtos com preço e/ou desempenho igual ou comparável aos seus. Os substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de um setor, colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar com lucro.

A Figura 11 ajuda na compressão das cinco forças de Porter:

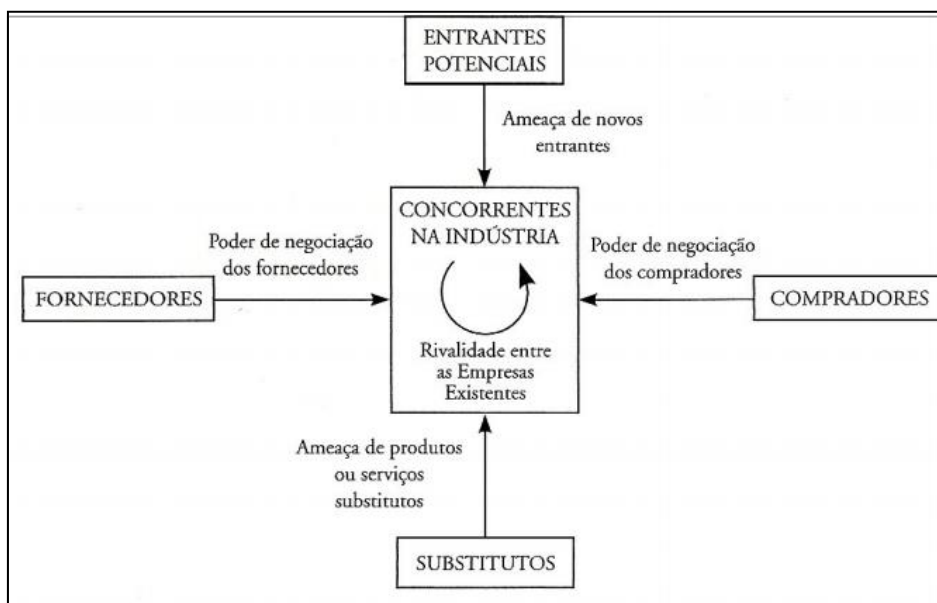


Figura 11: Cinco forças de Porter.
Fonte: Porter (2004, p. 4)

A análise competitiva trata a rivalidade entre concorrentes e a formulação de estratégias com a intenção de ultrapassar o desempenho de outras empresas na indústria. Porter sugere que três estratégias gerais (genéricas) devem ser consideradas: liderança de custos, diferenciação e enfoque (CERTO et al., 2010).

A liderança de custos permite a uma empresa retornos acima da média de seu setor, apesar da presença de grandes forças competitivas. Frequentemente esta estratégia exige grande participação no mercado ou outras vantagens, como acesso favorecido a matérias-primas ou rápido retorno de caixa para financiar a aquisição de mais ferramentas e maquinários (CERTO et al., 2010).

Segundo Porter (2004), a liderança no custo total exige construção agressiva de instalações em escala eficiente, perseguições vigorosas dos custos e despesas, minimizações de custo em áreas como P&D, vendas, publicidade etc. A posição de baixo custo dá a empresa retornos acima da média.

A diferenciação envolve criar e comercializar produtos exclusivos para o mercado de massa. O ponto-chave para a diferenciação é obter uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor. É uma estratégia viável para obter receitas superiores, por que cria posições facilmente defensáveis para competir com as cinco forças da concorrência (CERTO et al., 2010).

Os métodos para a diferenciação podem ser imagem da marca, a tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, etc. Ela proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, conseqüentemente sendo menos sensíveis ao preço. “É diferenciar um produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 2004, p. 39).

O enfoque é, essencialmente, uma estratégia em que se segmentam os mercados e se apela somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. Uma empresa com enfoque visa à atuação em apenas alguns segmentos do mercado podendo servir melhor do que aquelas empresas que procuram atender a todo o mercado (CERTO et al., 2010).

Para Porter (2004), a estratégia de foco, consiste em focar em um determinado grupo comprador, segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ou seja, servir muito bem um seletivo grupo de consumidores, de forma que um competidor que abrange o mercado como um todo não poderia.

A abordagem de Porter oferece uma estrutura útil para a análise das forças competitivas e para a formulação de estratégias genéricas de negócios.

2.4.5 Matriz BCG

O *Boston Consulting Group* (BCG), empresa líder em consultoria de administração, desenvolveu e popularizou uma abordagem de formulação estratégica chamada de matriz de crescimento da participação. Foi criada nos anos 70 por Bruce Henderson e tem como principal objetivo auxiliar o processo de tomada de decisão dos gestores de marketing e vendas. A ideia básica é que a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios (CERTO et al., 2010).

Conforme a Figura 12, o eixo vertical indica a taxa de crescimento de mercado, que é a percentagem anual de crescimento do mercado no qual o negócio opera. O eixo horizontal indica a taxa de participação relativa no mercado. A matriz de crescimento da participação tem quatro células, com quatro possíveis combinações de alto e baixo crescimento e com alta e baixa participação no mercado (CERTO et al., 2010).

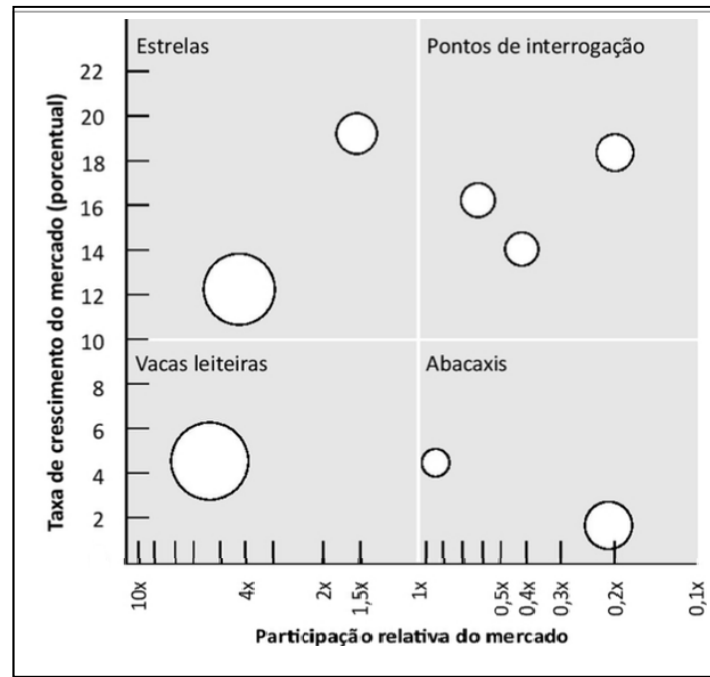


Figura 12: Matriz BCG.
Fonte: Certo et al. (2010, p. 82).

Segundo CERTO et al. (2010), as células são indicadas como:

Ponto de interrogação: estão posicionados os produtos pertencentes a um mercado com altas taxas de crescimento. Exige grandes investimentos e possui baixo retorno, com possibilidade de se tornar um “abacaxi” em pouco tempo. Porém, por estar em um mercado com alto crescimento, pode também se tornar uma “estrela”.

Estrela: estão posicionados os produtos com alta participação de mercado, com altas taxas de crescimento. São líderes de mercado, exigindo grandes investimentos. Caso o crescimento do mercado seja reduzido, pode facilmente se tornar uma “vaca leiteira”.

Vaca leiteira: são os produtos com taxa de crescimento moderada em mercados já estabelecidos. Não demandam grandes investimentos, uma vez que o crescimento do mercado é baixo. É comum ver “estrelas” se transformando em “vacas leiteiras”.

Abacaxi: estão posicionados os produtos com baixa participação de mercado, sem crescimento aparente. Estes produtos devem ser evitados ao máximo pela empresa, sendo possível até um descarte de tais produtos do portfólio da empresa, do ponto de vista financeiro e estratégico.

Para Kotler (2000) as células da Matriz BCG representam os diferentes tipos de negócios. Os pontos de interrogação recebem esse nome por serem negócios cujo gestor deve analisar seriamente antes de investir, pois requerem um investimento significativo. As estrelas são oportunidades que foram bem sucedidas, mas há que se decidir se deve aplicar recursos para torná-las futuras vacas leiteiras.

Por sua vez, as vacas leiteiras são grandes geradoras de recursos, podendo ser utilizadas para pagar as contas da empresa e contribuir para o fortalecimento de seus outros negócios. E os abacaxis são negócios que geram baixos lucros ou até mesmo prejuízos; nesse caso, a empresa deve analisar se mantém, elimina ou aperfeiçoa esses negócios, pois consomem tempo e dinheiro da administração, em comparação com o baixo retorno que proporcionam (KOTLER, 2000).

Pode-se concluir, em uma primeira análise, que quanto mais rápido for o crescimento de mercado de um produto ou, quanto maior for sua participação de mercado, melhor será para empresa analisada. Maior será sua vantagem competitiva por produto em relação a seus concorrentes.

2.4.6 Ciclo de vida do produto

Qualquer produto, quando inserido no mercado, passa por diversas fases ao longo do tempo. A todo esse processo dá-se o nome de ciclo de vida do produto (CVP).

Para Las Casas (2004, p.175), CVP começa desde o momento que o produto é introduzido no mercado até a sua retirada total. Ele passa pelos estágios da introdução, crescimento, maturidade e declínio. O CVP auxilia as empresas a calcularem quando e por quanto tempo conseguirão obter retorno de seus investimentos no lançamento de novos produtos, permitindo planejar também a sua substituição.

De acordo com Kotler (2006), o ciclo de vida de um produto possui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Figura 13). O tempo de duração de cada etapa do ciclo depende do tipo de produto que está sendo comercializado e do próprio movimento do mercado.

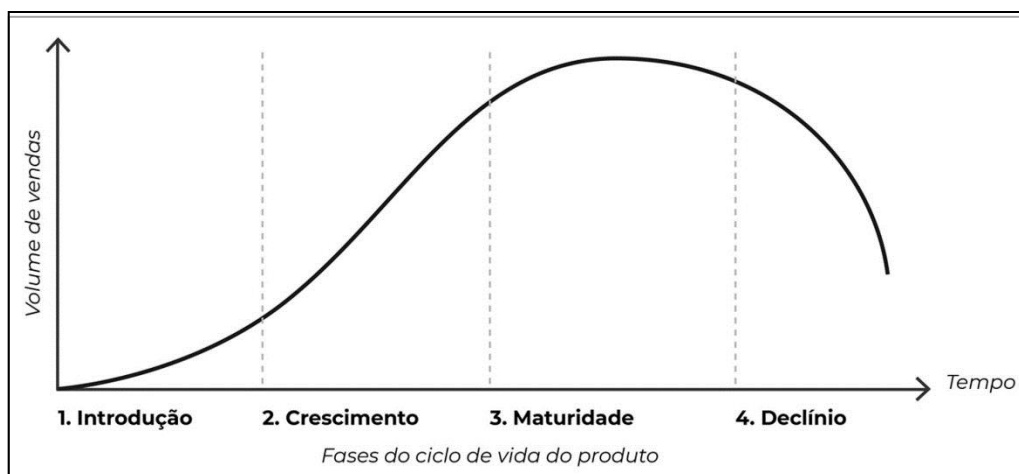


Figura 13: Ciclo de vida do produto.
 Fonte: KOTLER (1999, p. 224).

Introdução: a fase de introdução corresponde ao lançamento do produto no mercado. Como o produto ainda é desconhecido do público, o crescimento das vendas nesta etapa é baixo. Ao mesmo tempo, esta fase exige um grande investimento para fazer com que o produto atinja o seu público-alvo.

Crescimento: corresponde à etapa em que o produto torna-se conhecido. O lucro empresarial cresce, acompanhando o grande aumento de vendas. Nesta etapa, a empresa precisa investir em distribuição, para poder acompanhar o aumento na demanda e, conseqüentemente, tirar o máximo proveito dele. É nesta fase também que podem surgir os primeiros concorrentes do produto.

Maturidade: o alcance da maturidade corresponde à estabilização das vendas após o mercado atingir o seu ápice. Quando isso acontece, o crescimento da comercialização, quando existente, costuma ser pequeno. Nesta etapa do ciclo do produto, a disputa por uma fatia do mercado é acirrada, com muitos concorrentes buscando a atenção do consumidor.

Declínio: a fase de declínio é a etapa final do ciclo de vida de um produto. Em geral, ela acontece porque o produto tornou-se obsoleto e começou a ser substituído por outros.

De acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005), pode-se afirmar que há uma correlação direta entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do modelo de Ciclo de Vida do Produto. O quadrante do ponto de interrogação na Matriz BCG corresponde ao estágio de introdução no CVP. O quadrante estrela corresponde ao estágio crescimento, o quadrante da

vaca leiteira corresponde ao estágio maturidade e o quadrante do abacaxi corresponde ao estágio declínio no CVP. Essa correlação possibilita ao planejador avaliar a aplicação das estratégias recomendadas para cada estágio do CVP nos quadrantes específicos da Matriz BCG. A Matriz BCG e o CVP, analisados em conjunto, permitirão à organização planejar a formulação de estratégias.

Ambrósio e Ambrósio (2005) corroboram que, além de facilitar a elaboração de estratégias expostas anteriormente, a Matriz BCG e o CVP podem ser úteis na análise das posições estratégicas, bem como na análise das opções estratégicas.

2.4.7 Estratégia do Oceano Azul

Desenvolvida pelos pesquisadores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a estratégia foi publicada em 2005. Usando como base algumas ferramentas de gestão, sua ideia principal para o negócio é sair do mar vermelho, sangrento e revolto pela competição, para encontrar condições de navegação mais tranquilas, ainda que em mercados pouco ou nada explorados, o chamado oceano azul (CRAINER, 2014).

A estratégia do Oceano Azul se refere à busca de um mercado para produtos ou serviços, nos quais há pouca concorrência ou quase concorrência nenhuma, baseando-se na diferenciação e preço baixo para abrir esse novo espaço. Em outras palavras, a estratégia gira em torno de identificar um negócio no qual poucas empresas atuam e criar uma nova demanda (CRAINER, 2014).

Um grupo reúne todas as indústrias existentes hoje. Esse é o espaço de mercado conhecido, é o que chamamos de Oceano Vermelho. O segundo grupo traz todas as indústrias que não existem hoje. Este é o espaço de mercado desconhecido, o que chamamos de Oceano Azul. Segue a Figura 14 como ilustração.

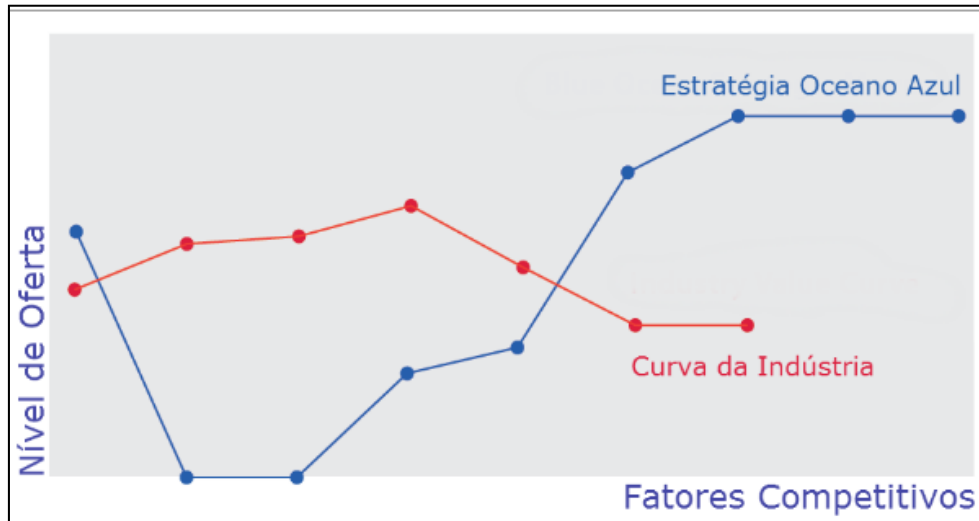


Figura 14: Modelo de estratégia Oceano Azul.
Fonte: Projeto Draft (2015).

A estratégia do Oceano Azul também busca desmistificar a ideia de que uma empresa que se posiciona para oferecer produtos de baixo custo não pode incluir a diferenciação para atrair mais vendas. Para isso, ela diminui a energia e o investimento na competição com características que outras empresas oferecem de forma similar, e cria novos diferenciais para seu produto ou serviço, os chamados valores inovadores (CRAINER, 2014).

Outro ponto forte da estratégia é a identificação de outros mercados a serem explorados, expandindo as fronteiras e segmentos-alvo, ou mudando o patamar de serviços com a oferta de valor inovador. Isso permite que empresas de diferentes nichos e estrutura desenvolvam o método para identificar qual oceano azul explorar. Também garante que gestores e suas equipes criem estratégias concretas e eficientes, potencializando, assim, as chances de produzir um valor inovador a cada tentativa (CRAINER, 2014).

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos, no que se refere à descrição do método escolhido, bem como os instrumentos de coleta de dados, a aplicação do instrumento de pesquisa e a análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método representa a forma utilizada para a condução da pesquisa, proporcionando o melhor entendimento ao leitor, independente de sua área de atuação, organizando um escopo de pesquisa a ser seguido, com o intuito de atingir os objetivos propostos e alcançar a demonstração dos resultados pretendidos (FACHIN, 2006).

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa com os gestores de empresas das cidades de Feliz e de Vale Real, para avaliar as formas de gestão estratégica aplicadas.

3.1 Método escolhido

O presente estudo é uma pesquisa de natureza exploratória com abordagem qualitativa para seu desenvolvimento, uma vez que o objetivo estabelecido é de analisar o desenvolvimento do processo de administração estratégica nas empresas de Feliz e Vale Real, Rio Grande do Sul.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de aprimorar ideias e é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese, e sim realizar descobertas. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos (GIL, 1999).

Para isso, dentro deste processo utilizar-se-á a abordagem qualitativa que, como cita Malhotra (2001, p. 155), “é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam a compreensão do contexto do problema”. Roesch (1999) completa citando que na pesquisa qualitativa, o pesquisador, através de suas perguntas, pode captar melhor as perspectivas dos entrevistados.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Será utilizado como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade. A opção por entrevista em profundidade se dá pela necessidade de se buscar os fatores essenciais para

a análise do desenvolvimento do processo de administração estratégica nas empresas das cidades de Feliz e Vale Real.

Segundo Malhotra (2005, p.163), é considerada como sendo de profundidade: “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”.

Conforme Sampieri et al. (2006), a entrevista qualitativa é mais flexível e aberta. É uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado. Esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa, visto que, o conteúdo das entrevistas individuais e das observações realizadas foi avaliado pela qualidade e interpretação das respostas. As entrevistas aconteceram pessoalmente, face a face, gravadas em áudio, após contato prévio e assinatura de termo de consentimento por parte dos entrevistados (Apêndice A).

Utilizaram-se as técnicas de entrevista em profundidade e, sempre que possível, de levantamento documental. Quanto à natureza das evidências, usaram-se evidências qualitativas, as quais foram importantes na descrição dos processos decisórios estratégicos e de planejamento. Para o alcance das informações desejadas, utilizou-se como instrumento de coleta uma entrevista semiestruturada, seguindo um roteiro de perguntas relacionadas ao objetivo proposto no estudo. Estas entrevistas tiveram duração média de 19 minutos. O roteiro de entrevistas conteve dezessete perguntas e encontra-se disponível no Apêndice B.

Para Aaker (2004, p. 209), “entrevistas semiestruturadas são extremamente demandantes e dependem muito da habilidade do entrevistador”. É necessário estabelecer logo no início da conversa uma empatia e um clima de credibilidade.

O roteiro de entrevistas foi formulado a partir da leitura de vários artigos e outros trabalhos na área de planejamento estratégico. Com a leitura desses textos sobre o tema, identificaram-se as principais informações a serem coletadas para se obter os resultados que a pesquisa buscava. Os sites bases foram da Endeavor e Administradores. O roteiro de entrevista do trabalho de Fabiane Maria Werner também me orientou para formular o roteiro de perguntas deste trabalho.

No roteiro de entrevistas, foram elaboradas perguntas sobre as informações gerais e formação do gestor, as ferramentas e os conhecimentos na área de gestão que a empresa utilizava.

Foi realizado um pré-teste com o roteiro de entrevistas. O gestor respondeu às perguntas solicitadas, entendeu o contexto da pesquisa e fez pequenas observações ao final da

entrevista. Esse pré-teste foi importante para o entrevistador adquirir experiência para as entrevistas que foram validadas.

3.3 Elementos de pesquisa

Este estudo tem abordagem qualitativa, pois trabalha com um roteiro de entrevista com os gestores das empresas. O estudo será aplicado em cinco empresas, onde foram entrevistados os gestores de cada uma dessas empresas para a identificação das ações e estratégias utilizadas por eles.

Podem-se citar alguns elementos para limitar a escolha das empresas e pessoas a serem entrevistadas. Partimos inicialmente pela região escolhida, que será a região do Vale do Rio Caí, mas especificamente as cidades de Feliz e Vale Real. Somente foram pesquisadas as empresas que fabricam ou tem a atividade final um produto tangível, com pelo menos 70 funcionários e ao menos 10 anos de atuação no mercado. Serão entrevistados os diretores ou os gestores responsáveis por áreas estratégicas das empresas, que possam descrever os processos com detalhes, a fim de o entrevistador conseguir coletar a maior quantidade de informações possíveis.

O perfil dos entrevistados da pesquisa é detalhado no Quadro 15, abaixo, de acordo com suas características pessoais e profissionais.

Entrevista	Sexo	Idade	Cargo	Trabalha na função	Trabalha na empresa	Curso	Formação
1	Feminino	37	Gerente Geral	11	14	Letras / Técnico em Gestão	Graduação / Técnico
2	Masculino	35	Gerente Administrativo	5	15	Polímeros / Técnico Finanças	Graduação / Técnico
3	Feminino	32	Sócia	3	12	Comércio Exterior / Negociação Internacional	Graduação / MBA
4	Masculino	34	Gerente Geral	5	20	Administração de Empresas	Graduação
5	Feminino	34	Gerente Financeiro	7	15	Administração de Empresas / Gestão Financeira	Graduação / MBA

Quadro 15: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram nomeados por siglas correspondendo a entrevista 1 como E1, entrevista 2 como E2 e assim por diante, para facilitar as análises do próximo capítulo.

A partir da análise das características, pode-se traçar o perfil dos gestores das empresas e observar que a idade média desses gestores gira em torno dos 34 anos, e possuem pelo menos 10 anos de trabalho na empresa, com alguma formação na área administrativa. Pode-se concluir a partir do quadro, que essas empresas buscam gestores capacitados, com um bom tempo de experiência dentro da empresa, conciliando com a juventude, que geralmente trazem novas ideias e uma nova forma de gestão a partir das relações humanas.

3.4 Aplicação do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi à entrevista em profundidade com o gestor responsável pela área de planejamento da empresa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, com perguntas semiestruturadas e observações. Foram realizadas entrevistas individuais com os gestores que ocupam posições estratégicas nas empresas escolhidas para a pesquisa. De posse do resultado pode-se fazer a análise da qualidade das respostas com o objetivo de buscar o sentimento geral dos entrevistados em relação ao processo estratégico.

A coleta de dados ocorreu no período de setembro a outubro de 2019, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado no local e turno de trabalho dos profissionais da área de gestão, mediante agendamento prévio, em locais reservados, com duração média de 19 minutos, permitindo ao entrevistado discorrer livremente sobre a temática do estudo. As falas foram gravadas com um *smartphone* e transcritas na íntegra pelo pesquisador, com garantia de anonimato.

3.5 Análise dos dados

Todas as entrevistas realizadas, originalmente armazenadas em áudio, foram transcritas posteriormente em formato de texto eletrônico para que seus dados pudessem ser processados pelo *software* Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que faz a análise lexical automática das palavras presentes nos discursos dos entrevistados. A versão utilizada foi a 0.7 alpha 2, de 22/12/2014.

Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto. Foi utilizada a análise de conteúdo para tratar e analisar os dados coletados. Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus

produtores e assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (PUGLISI; FRANCO, 2005, p. 13).

No caso dos métodos qualitativos da análise de conteúdo, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), vem ganhando força e maior importância no campo científico para os estudos organizacionais e evolui em virtude de uma maior preocupação com o rigor científico e o nível de profundidade das pesquisas. Criada inicialmente como uma técnica de pesquisa com vistas a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de comunicações em jornais, revistas, filmes, emissoras de rádio e televisão, hoje é cada vez mais empregada para análise de material qualitativo obtido através de entrevistas de pesquisa.

Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo visa verificar hipóteses e ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto. O que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo manifesto (seja ele explícito e/ou latente).

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2003).

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2000) é compreendida em três etapas básicas:

- a) a pré-análise;
- b) exploração do material;
- c) tratamento dos dados e interpretação.

A pré-análise refere-se à seleção dos materiais e à definição dos procedimentos metodológicos que serão seguidos. A exploração do material trata de implementar tais procedimentos. Já o tratamento e a interpretação têm por sua vez, o papel de geração de observações e dos resultados da investigação feita pelo pesquisador. Nesta última etapa, as hipóteses do pesquisador poderão ser confirmadas ou não (BARDIN, 2000).

Segundo Vergara (2012) quatro características são as principais em uma metodologia de análise de conteúdo, que são:

- a) A análise de conteúdo se presta tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando ou não hipóteses ou suposições preestabelecidas;
- b) Exige categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, pertinentes e objetivas;
- c) A análise de conteúdo pode tratar grandes quantidades de dados, bem como armazenadas com auxílio de programas de computador. A interpretação, contudo, é papel do pesquisador;
- d) A análise de conteúdo corre o risco, quando se detém em frequências, em perder o que está ausente, subentendido ou raro no contexto, entretanto, de relevância para a análise do objeto que está sendo feito o estudo.

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo privilegia as formas de comunicação oral e escrita, o que não deve excluir outros meios de comunicação. Qualquer comunicação que vincule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, em princípio, ser traduzida pelas técnicas de análise de conteúdo.

Para podermos processar e analisar os dados coletados faz-se necessário o uso de um programa de computador ou *software*. Dentre os vários *softwares* disponíveis, estão os de uso livre, que advêm de um movimento pelo compartilhamento do conhecimento tecnológico baseado em princípios como liberdade de uso, cópia, modificações e redistribuição.

Um desses *softwares* livres é o Iramuteq, criado por Pierre Ratinaud e mantido até 2009 na língua francesa, mas que atualmente conta com dicionários completos em várias línguas. O Iramuteq é desenvolvido na linguagem *Python* e utiliza funcionalidades providas pelo *software* estatístico R. No Brasil, ele começou a ser utilizado em 2013. O *software* incluiu diversas formas de análises, como as textuais clássicas, de especificidades, similitude e nuvem de palavras.

Para a análise dos dados foi utilizado o *software* gratuito Iramuteq. De modo que depois da transcrição das entrevistas, pode-se avaliar as palavras mais utilizadas, categorizá-las e analisar sua importância para o contexto do estudo.

Após essa etapa de processamento dos dados, iniciou-se a fase de análise de dados, que utilizou como base os preceitos de uma abordagem de pesquisa qualitativa, direcionada por seis passos (SOUZA et al., 2018):

1. Organização e preparo dos dados para a análise, etapa realizada por meio das orientações para a confecção do *corpus*;
2. Leitura de todos os dados, com releituras para avaliação do conteúdo transcrito;
3. Análise detalhada com o processo de codificação, realizado no *software* Iramuteq, que confeccionou o dicionário de palavras;
4. Utilização do processo de codificação para descrever o cenário ou as pessoas e as categorias ou temas para análise, com avaliação de todas as classes apresentadas;
5. Informação de como a descrição e os temas são representados na narrativa qualitativa, após a análise das categorias;
6. Extração do significado dos dados, e, após sua análise, apresentação dos resultados pelo pesquisador, por meio de sua interpretação pessoal, sustentada na literatura.

Trata-se da descrição da utilização de um *software* como ferramenta de apoio ao processamento de dados na pesquisa qualitativa. A pesquisa foi realizada com os gestores de

cinco empresas nas cidades de Feliz e Vale Real. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, nas quais foi aplicado um roteiro semiestruturado. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas, tiveram duração média de 19 minutos e focaram o significado dado à situação vivenciada, sem a influência das concepções do pesquisador.

O *software* Iramuteq possibilita cinco tipos de análises: análise estatística básica; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude e nuvem de palavras. Ressalta-se que o uso do *software* não é um método de análise de dados, mas uma ferramenta para processá-los, portanto, não conclui essa análise, já que a interpretação é essencial e é de responsabilidade do pesquisador.

Nas análises estatísticas básicas, o programa identifica e reformata as unidades de texto, identifica a quantidade de palavras, frequência média e número de *hapax* (palavras com frequência um); pesquisa o vocabulário e reduz das palavras com base em suas raízes. Na análise de especificidades, é possível analisar a produção textual em função das variáveis de caracterização. Trata-se de uma análise de contrastes, na qual o *corpus* é dividido em função de uma variável escolhida pelo pesquisador (CAMARGO e JUSTO, 2013).

O método de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, e o conjunto deles é repartido com base na frequência das formas reduzidas. A interface possibilita que se recuperem, no *corpus* original, os segmentos de texto associados a cada classe, momento em que se obtém o contexto das palavras estatisticamente significativas, possibilitando uma análise mais qualitativa dos dados (CAMARGO e JUSTO, 2013).

A análise de similitude se baseia na teoria dos grafos, possibilita identificar as concorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um *corpus* textual, distinguindo também as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas identificadas na análise. A nuvem de palavras agrupa e organiza as palavras graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus* (CAMARGO e JUSTO, 2013).

Em sentido geral, o *corpus* das empresas analisadas representa a visão dos gestores sobre a maneira de gestão e planejamento aplicadas em cada empresa e tem influência na sua formação e trajetória profissional.

Uma palavra isolada, por si só, não produz significação. A linguagem não é um mero instrumento de comunicação ou de expressão do pensamento individual, mas sim, que a

linguagem é que estrutura a própria consciência social e individual. Nessa perspectiva, o sentido linguístico de uma palavra não é um produto final previsível, mas um processo constante que envolve a relação homem, linguagem e história, onde cada um desses elementos têm papéis relevantes. Cada qual exercendo e sofrendo ações uns sobre os outros (MARI, 2008).

Na Figura 16, abaixo, pode-se observar um exemplo de um trecho do *corpus* do E1, após o tratamento prévio necessário ao trabalho a ser realizado pelo programa de computador.

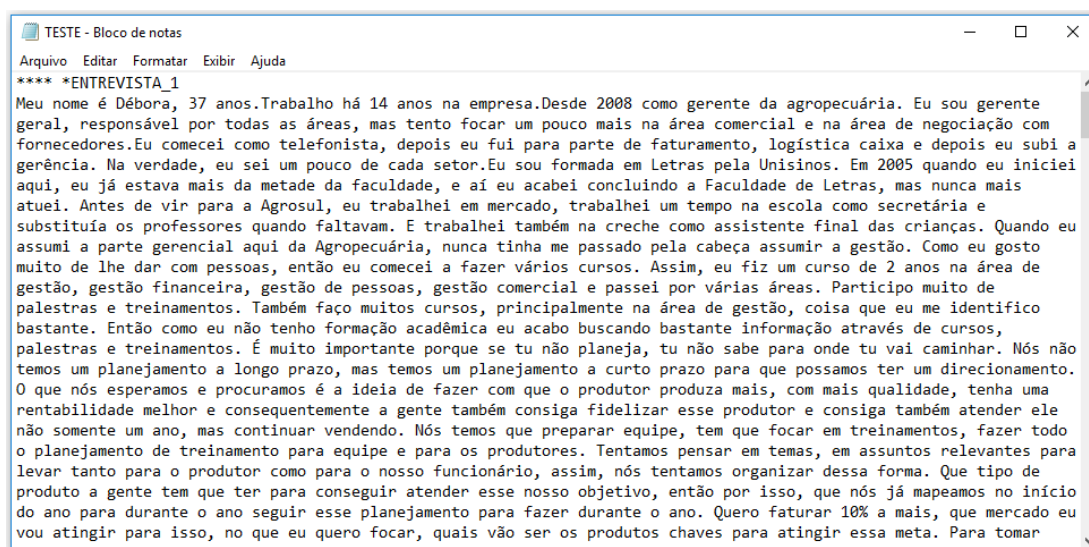


Figura 16: Exemplo de *corpus* preparado para análise no software Iramuteq.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Entre as vantagens no processo de análise dos dados por meio de *softwares*, estão o auxílio na organização e separação de informações, o aumento na eficiência do processo e a facilidade na localização dos segmentos de texto, além da agilidade no processo de codificação, comparado ao realizado de modo manual.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresentará os resultados observados por meio da análise dos dados gerados pelo *software* Iramuteq coletados com os gestores das empresas entrevistadas. O uso de um programa de computador contou com a vantagem da codificação, organização e separação das informações, o que permitiu a localização de forma rápida de todo o segmento de texto utilizado na escrita qualitativa.

4.1 Características das empresas pesquisadas

Após a escolha do *software* a ser utilizado no processamento e análise dos dados, é importante apresentar o perfil das empresas pesquisadas, situadas nas cidades de Feliz e de Vale Real, para uma melhor compreensão dos resultados obtidos. O Quadro 17 apresenta algumas características das empresas, porém mantendo o anonimato como foi previamente estabelecido.

Empresa	Tempo de Existência (Anos)	Funcionários
1	48	1400
2	36	72
3	40	95
4	20	125
5	10	120

Quadro 17: Características das empresas pesquisadas.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os dados desse quadro apresentam o tempo de atuação das empresas na região e a quantidade de funcionários, que são as características principais das empresas para a pesquisa. A seguir, será apresentado o Quadro 18, que mostra as características relacionadas à gestão das empresas, no que se refere à existência de setor de planejamento na empresa, ao prazo do planejamento realizado, ao estabelecimento das diretrizes organizacionais (missão e visão), à forma de direção (se é uma gestão familiar ou não) e ao conhecimento dos concorrentes da

empresa e dos desafios internos e externos (relacionando-se com aspectos da análise do ambiente externo).

Empresa	Planejamento (Prazo)	Setor Planejamento	Visão / Missão
1	Médio	Sim	Sim
2	Médio	Sim	Sim
3	Longo	Sim	Sim
4	Curto	Não	Não
5	Médio	Sim	Sim

Empresa	Direção Familiar	Conhecem os Concorrentes	Desafios Internos	Desafios Externos
1	Sim	sim	sim	Sim
2	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Sim	Sim	Sim	Não
5	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 18: Características de gestão das empresas.
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir da análise das principais características coletadas pelos gestores, percebe-se que grande parte das empresas dessa região apresenta uma direção familiar, em que o diretor geral ou algum integrante da direção é o fundador da empresa. Outros dados relevantes percebidos nas entrevistas são de que as empresas, em sua grande maioria, conhecem os seus desafios internos e externos, porém seu planejamento é de curto ou médio prazo, ou em alguns casos específicos, o planejamento é semanal ou mensal, através da utilização dos recursos das empresas, como mão de obra, matéria-prima e condições de trabalho.

A maioria das empresas entrevistadas apresentou como característica o planejamento de médio prazo e com um setor de planejamento dentro da empresa. Frequentemente, é utilizado o período de 1 a 3 anos para caracterizar períodos de médio prazo. Esse setor de planejamento, geralmente é composto pelos diretores ou gerentes das organizações, que estipulam metas e objetivos e repassam aos outros níveis da empresa. As equipes, a nível tático, devem cumprir as metas estabelecidas pelo nível estratégico.

Outro aspecto relevante coletado durante as entrevistas foi que a maioria das empresas apresentam sua missão, visão e valores bem definidos e que se atualizam ao longo do tempo. Portanto, nota-se que definir e pôr em prática as diretrizes da missão e visão dentro das empresas é de extrema importância e demonstra o comprometimento das organizações com seus colaboradores, fornecedores, *stakeholders* e sociedade em geral.

Dentro da análise ambiental, é importante identificar os desafios internos, externos e a concorrência das empresas. Ao identificar seus concorrentes, as empresas conseguem se posicionar dentro do mercado e tomar decisões para ampliar suas estratégias de crescimento. Com a identificação dos desafios internos e externos, as empresas podem mapear seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, aperfeiçoar seu sistema de gestão como um todo e aumentar a chance de resolução de problemas.

Conforme Certo et al. (2010, p. 27), a análise ambiental é o “processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros”. Esse ambiente organizacional compreende os fatores internos e externos, que podem influenciar o desenvolvimento da organização.

4.2 Análise de dados textuais

A primeira análise realizada por meio do *software* Iramuteq é a análise estatística básica, que apresenta a descrição do número de ocorrências das palavras citadas pelos gestores das empresas pesquisadas, de modo que o *corpus* geral estudado foi constituído por 5 textos (entrevistas), com aproveitamento 82,86%. Emergiram 3984 ocorrências, sendo 586 com uma única ocorrência (*hapax*), segundo Figura 19.

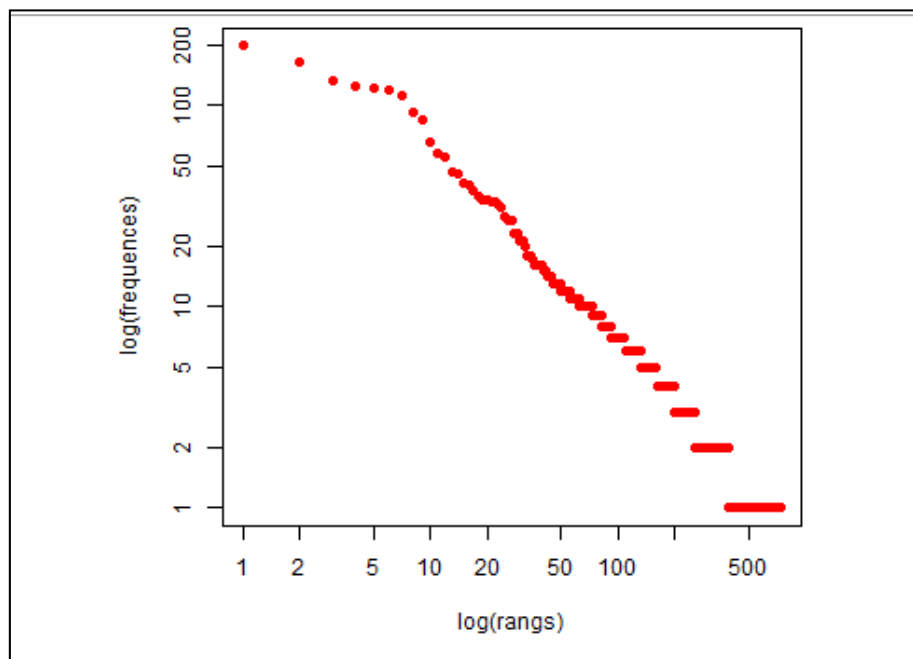


Figura 19: Estatísticas geradas pelo Iramuteq.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dos dados coletados, utilizou-se o método de Reinert, que propõe uma CHD, e visa obter classes de segmentos de texto. Nessa análise, os segmentos de texto são classificados de acordo com seu respectivo vocabulário e o conjunto de termos é fracionado de acordo com a frequência das raízes das palavras.

4.3 Classificação Hierárquica Descendente

Neste tipo de análise, o Iramuteq processa o texto de modo que possam ser identificadas classes de vocabulário, e sendo assim, é possível identificar as ideias que o *corpus* textual deseja transmitir. O objetivo da utilização dessa classificação foi a determinação das categorias de análise, obtidas por meio das entrevistas realizadas, uma vez que é uma etapa importante da técnica de análise conteúdo.

O *corpus* geral foi constituído por 5 textos, com aproveitamento de 82,86%. O conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes: Classe 1 com 30,1%; Classe 2, com 30,1%; Classe 3, com 17,2% e a Classe 4 com 22,7%. Na análise de CHD foi gerado um dendrograma, que exhibe as quatro classes formadas por agrupamento e por níveis de similaridade, conforme representado pela Figura 20.

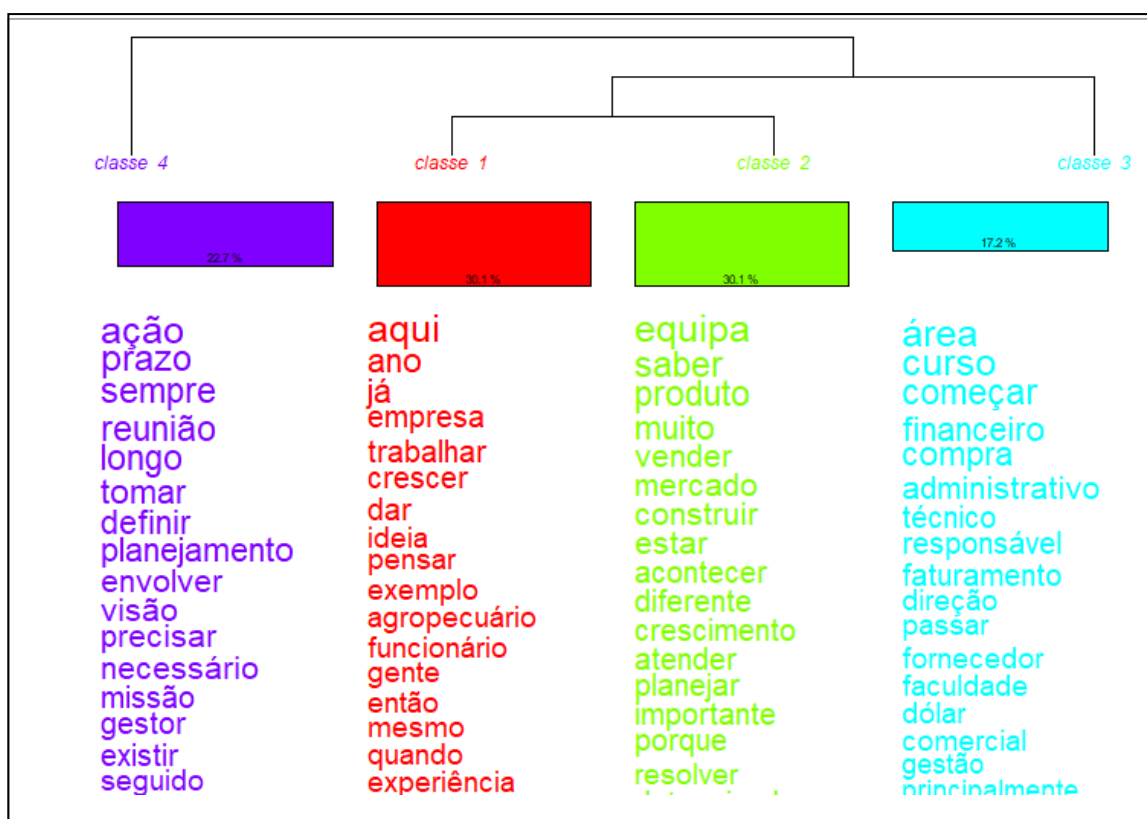


Figura 20: Classificação Hierárquica Descendente.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dessa análise, foi possível começar a traçar interpretações acerca das formações de cada classe, assim como buscar compreender as aproximações e afastamentos entre as classes concebidas. O dendograma de Classificação Hierárquica Descendente permite compreender as expressões e cada uma das palavras proferidas pelos gestores. Além disso, quanto mais no topo da lista e maior o tamanho da palavra, maior influência na classe.

Com relação às quatro classes geradas para o *corpus* em análise, a partir da leitura no sentido da esquerda para direita, percebe-se que a Classe 4 apresenta-se sozinha e como a mais distante das demais, pois dela não é apresentada nenhuma outra ramificação. A partir da análise do dendograma de CHD, nota-se que as classes 1, 2 e 3 estão relacionadas diretamente.

Pode-se definir a Classe 1 como representação de ‘Empresa’, a Classe 2 como ‘Equipe’ e a Classe 3 como ‘Área’ (ou setor). Já a Classe 4 pode ser representada pela palavra ‘Planejamento’. Nesse contexto, a conclusão é pertinente, pois o planejamento envolve todas as áreas (setores) e as equipes que envolvem toda a empresa.

A Classe 1, também denominada como “Empresa” pelo pesquisador, identifica a organização como um todo, a partir do trabalho realizado, das ideias que surgem ao longo do

tempo e as pessoas envolvidas, que estabelecem objetivos para o crescimento da organização, através da experiência adquirida pela empresa e *know-how* dos seus gestores.

Outro fator relevante percebido durante as entrevistas foi que os gestores apresentam um bom tempo de trabalho na empresa, o que indica que as empresas preferem funcionários com longa experiência para os cargos de gestão, como mostra o Quadro 15. Na classe 1, as palavras mais relevantes foram ‘trabalhar’, ‘crescer’, ‘pensar’, ‘funcionário’, entre outras.

A Classe 2, denominada de “Equipe”, apresenta as características que os gestores buscam em suas equipes e é um subconjunto relacionado a empresa. Nesse contexto, o E3 relatou que *“para obter sucesso no que foi planejado, toda a equipe precisa estar a par e engajada para fazer funcionar. Comunicação é imprescindível. Sempre que envolve toda a equipe, todos são comunicados e convidados a se envolver”*. Conforme Crainer (2014), também permite que gestores e suas equipes criem estratégias concretas e eficientes, potencializando, assim, as chances de produzir um valor inovador a cada tentativa. Na classe 2, as palavras mais citadas foram ‘saber’, ‘vender’, ‘atender’, ‘resolver’, etc.

A Classe 3, também chamada de “Área (setor)”, tem influência nas classes 1 e 2, respectivamente, “Empresa” e “Equipe”. Naturalmente, pode-se compreender que uma empresa é a união das equipes que formam setores maiores. Para Oliveira (2001), o planejamento tático ocorre apenas em determinados setores e pode ser desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados. Segundo o E1 citou que *“o planejamento em si é construído junto com a equipe. É formulado um desafio geral e vai desenvolvendo junto com cada setor para planejar a sua área”*. Na classe 3, as palavras mais destacadas foram ‘curso’, ‘financeiro’, ‘compra’, ‘administrativo’, ‘faturamento’, entre outras.

A Classe 4, também denominada como “Planejamento”, envolve todas as outras classes. O planejamento da empresa depende do comprometimento das equipes e de todas as áreas. Definiu-se essa classe como “Planejamento” pelas palavras mais relevantes como ‘prazo’, ‘reunião’, ‘visão’, ‘missão’, etc. Essa classe está relacionada ao planejamento estratégico e aos objetivos que as empresas traçam, baseados na sua missão e visão. Segundo Hitt et al. (2012), a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, do que pretende realizar. A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. Para Certo et al. (2010), a missão apresenta informações como os tipos de produtos ou serviços que a organização oferece, quem são seus clientes e os valores importantes que ela possui.

Através da Figura 21, percebe-se que o termo ‘Planejamento’, embora tenha sido agrupado na Classe 4 pela CHD, quando representado no plano cartesiano, se mostra próximo aos termos ‘empresa’, ‘economia’ e ‘meta’. Ainda, mostra uma proximidade maior entre as Classes 1 e 2, representadas pelas cores vermelho e verde, respectivamente. Pode-se perceber essa relação nessa passagem do E3: “*planejamento envolve definição de metas e estratégias, a curto e longo prazo. A empresa precisa e deve se organizar de uma maneira que possa sempre planejar suas ações atuais e futuras*”.

4.5 Nuvem de palavras

A análise descrita como nuvem de palavras, representa de forma gráfica a organização e o agrupamento das palavras-chave presentes no *corpus* das entrevistas. Trata-se de uma análise lexical simples, cuja estrutura da figura é criada em função da quantidade numérica de ocorrências que cada palavra tem no resultado da análise efetuada pelo *software*, após o processamento automático do *corpus*. Quanto maior e mais centralizada estiver uma palavra na nuvem, maior é o grau de lembrança pelos sujeitos. (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A nuvem de palavras ainda possibilita a rápida visualização do conteúdo analisado ao mostrar um conjunto de palavras agrupadas, organizadas e estruturadas. As palavras são apresentadas com tamanhos diferentes, ou seja, as palavras maiores são aquelas que detêm maior importância no *corpus* textual. Além disso, as palavras mais importantes são apresentadas no centro da nuvem. A Figura 22 representa os termos mais citados na análise, a partir das pesquisas realizadas.

na estratégia, sempre procurando o melhor caminho para um melhor desenvolvimento da instituição”.

E3:

*“Buscamos corrigir a estratégia imediatamente, caso ela **não** esteja evoluindo conforme o planejado. ou aprimoramos, ou modificamos, e se necessário, abandonamos esta e definimos outra. Anualmente, sempre que avaliamos a empresa como um todo, reavaliamos também sua missão, visão e valores. Afinal, nada dura para sempre, tudo muda constantemente. O que hoje funciona, amanhã pode **não** funcionar mais”.*

E4

*“A empresa **não** possui missão e visão definidos. **Não** fazemos planejamento a longo prazo, pois dependemos dos nossos dois fornecedores”.*

E5

*“A empresa que **não** faz planejamento **não** consegue prever e **não** consegue também fazer acompanhamento, então **não** tem como prever uma situação. Se **não** resolveu, é tomada outra ação. Existe uma avaliação anual da visão, missão e valores da empresa. **Não** teve mudanças significativas nos últimos anos, mas se precisar fazemos alterações”.*

As palavras ‘empresa’ e ‘planejamento’ ficaram em evidência devido à pesquisa se tratar do tema estratégia e planejamento nas empresas da região. A palavra ‘gente’ está inserida no contexto de equipe, dos funcionários que trabalham na empresa. Outros termos, como ‘equipe’, ‘estratégia’, ‘desafio’, ‘trabalhar’ e ‘mercado’ também aparecem com destaque.

4.6 Análise de Similitude

A análise de similitude no Iramuteq apresenta um grafo que representa a ligação entre palavras do *corpus* textual. A partir desta análise, é possível identificar a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da concorrência entre as palavras. Essa análise auxilia o pesquisador na identificação da estrutura da base de dados (*corpus*), distinguindo as partes comuns e as especificidades.

A análise de similitude, conforme representada pela Figura 23, é composta por um núcleo central, a partir do qual, surgem algumas ramificações. O núcleo central é representado, nesta análise, pela palavra ‘empresa’, do qual surgem ramificações que

descendem. Os ramos que apresentam maiores graus de conexão com o núcleo são: ‘planejamento’, ‘não’, ‘trabalhar’, ‘gente’ e ‘equipe’.

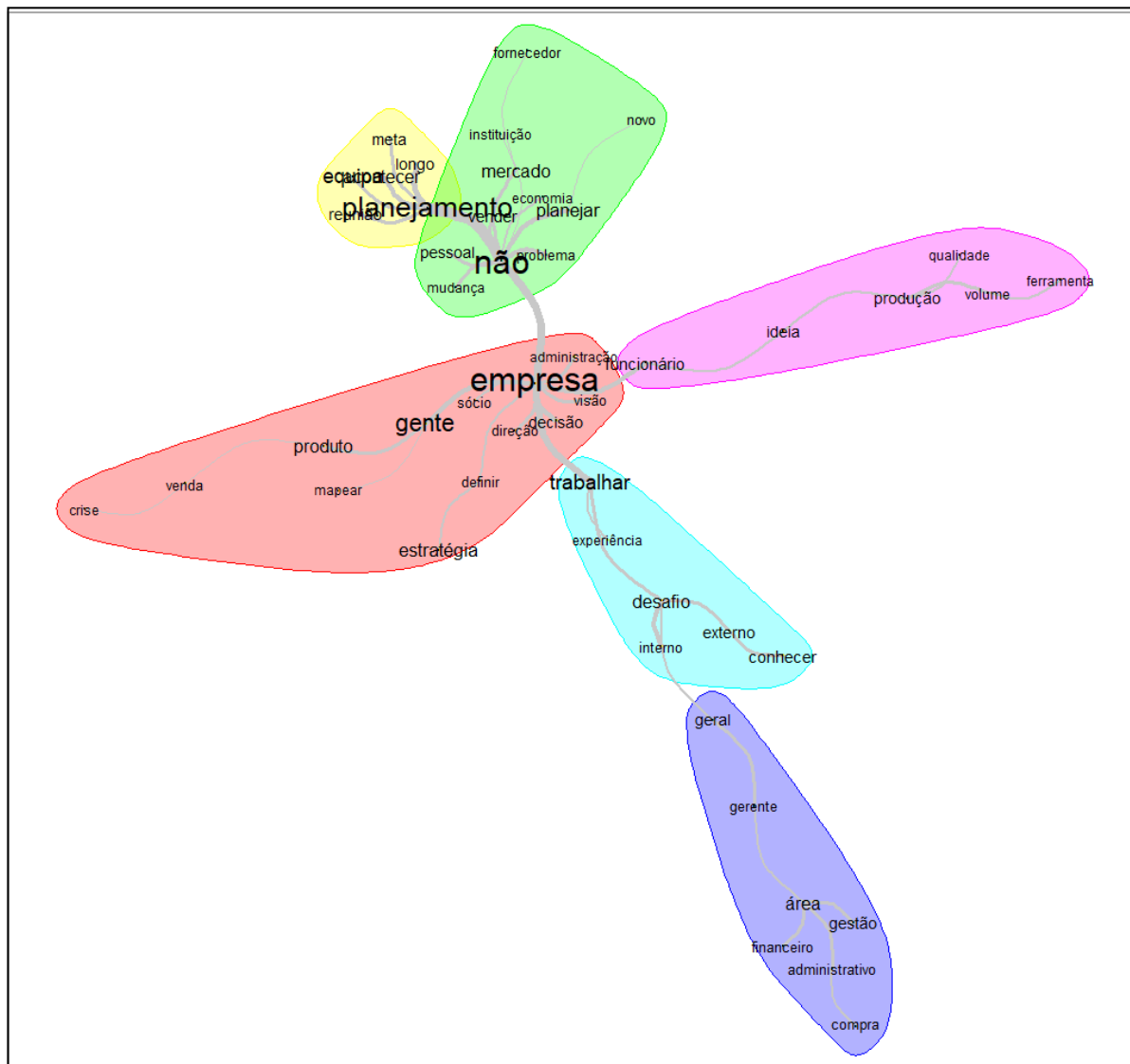


Figura 23: Análise de similitude.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que no discurso ‘empresa’, as palavras que mais se destacam são ‘gente’, ‘produto’ e ‘estratégia’. Já no discurso de planejamento, estão realçadas as palavras ‘não’, ‘equipe’ e ‘mercado’. Quanto ao discurso trabalhar, ‘desafio’ é a palavra que mais se evidencia. A seguir, foram apresentadas algumas citações dos autores baseadas nas palavras que mais se destacaram na análise de similitude, definidos no referencial teórico abordado anteriormente e das entrevistas.

O E1 disse: “*Se quero faturar 10% a mais, que mercado eu vou atingir para isso, no que eu quero focar, quais vão ser os produtos chaves para atingir essa meta. Para tomar decisões, usamos muito estatísticas e estamos voltados para a questão de produtos diferentes,*

para fugir um pouco da vala comum, buscamos mapear para que possamos se diferenciar um pouco dos outros no mercado para ter alguma coisa diferente para oferecer para nosso produtor". Essa afirmação pode ser relacionada com o conceito de Ansoff (1990), de que a ideia central da análise considera que, de acordo com as variáveis do mercado, há condições para que as empresas identifiquem oportunidades de mercado no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

O E2 relatou que: *"nas tomadas de decisão sobre planejamento, se olha muito para o que está acontecendo no momento no mercado. Conhecer os riscos e ameaças é muito importante, mas também, traçar um caminho para o crescimento com fundamentos sólidos"*.

Pode-se compreender esse relato do E2 como a ideia de Mintzberg et al. (2007), de que as organizações empreendedoras necessitam reestruturar seus processos produtivos, rever seus tradicionais modelos de gestão e planejamento para assimilar as adaptações e exigências e produzir inovações para que se tornem competitivas, garantindo sua sobrevivência no mercado.

4.7 Análise das classes de palavras em relação às entrevistas

A partir da transcrição das entrevistas é possível perceber uma relação das informações coletadas com o referencial teórico e os resultados apresentados anteriormente. Essa relação pode ser visualizada nas declarações do *corpus* textual sobre o que é planejamento para o gestor e a Figura 23 que mostra a palavra 'Empresa' como destaque, na qual temos uma citação do E3: *"a empresa que planeja, organiza seu norte, sabe onde quer chegar. Planejamento envolve definição de metas e estratégias, a curto e longo prazo. A empresa precisa e deve se organizar de uma maneira que possa sempre planejar suas ações atuais e futuras"*.

Outra passagem do E3 aborda como a equipe pode participar do processo de planejamento: *"sempre que envolve toda a equipe, todos são comunicados e convidados a se envolver. O controle é através de reuniões e análise de dados para avaliar a evolução daquela estratégia, se está funcionando, se está sendo viável, se faz sentido para a empresa e funcionários"*. O E1 afirmou que é *"preciso preparar a equipe, tem que focar em treinamentos, a gente faz todo o planejamento de treinamento para equipe"*. Essa relação do gestor e suas equipes pode ser vista no relato de Crainer (2014), garantido que gestores e suas

equipes criem estratégias concretas e eficientes, potencializando, assim, as chances de produzir um valor inovador a cada tentativa.

Sobre a direção e as fases do planejamento, foi citado pelo E3 que a empresa *“busca corrigir imediatamente caso a estratégia não esteja evoluindo conforme o planejado. Ou aprimoramos, ou modificamos, e se necessário, abandonamos esta e definimos outra”*.

Em relação aos concorrentes, todas as empresas os conhecem e monitoram o mercado. O gestor da E1 relatou: *“cuida do seu negócio, não fica cuidando do negócio dos outros, mas conhece o teu concorrente. Então, por exemplo, o que teu concorrente está fazendo de bacana, porque não copiar, se está dando certo assim, como eles nos copiam, tem algumas ações que a gente pode copiar deles. Mas qual é a estratégia deles, como eles atuam no mercado, é bom à gente ter essas informações por que em cima disso, nós conseguimos trabalhar com estratégias, para ser diferente ou eficiente”*.

Essa relação de concorrência e vantagem competitiva consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Devemos desenvolver habilidades que os concorrentes terão dificuldade para imitar (MINTZBERG, 2007). A análise competitiva trata a rivalidade entre concorrentes e a formulação de estratégias com a intenção de ultrapassar o desempenho de outras empresas na indústria (CERTO et al., 2010).

Quanto aos desafios internos e externos de cada empresa, a grande maioria dos gestores conhecem seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, como mostra esse depoimento na E5: *“os desafios internos identificamos no dia a dia e vamos tratando. Os desafios externos nós conhecemos, identificamos e nas reuniões gerais com todos os setores surgem situações para avaliar, como vamos tratar. Temos um objetivo, depois fazemos a divulgação e depois tem um acompanhamento”*.

4.8 Identificação das ferramentas e das técnicas de administração estratégica adotadas

A fim de atender a um dos objetivos específicos propostos, de identificar as ferramentas utilizadas pelos gestores das organizações, não se pode citar nenhuma ferramenta específica de administração estratégica, mas sim, que as empresas utilizam algumas técnicas em conjunto, principalmente dados e análises estatísticas baseadas em planilhas do Excel, análise de mercado e as metas traçadas pela própria empresa de acordo com o cenário atual e perspectiva do futuro. Todas as empresas entrevistadas relataram que conhecem seus desafios

internos e externos, o que pode se concluir, que os gestores têm conhecimento da análise SWOT, talvez não na sua forma mais pura ou formalizada, mas com a ideia desse tipo de ferramenta e suas formas de análise. Outra técnica utilizada por algumas empresas é o ciclo de vida do produto, de modo que os gestores fazem avaliações periódicas sobre o processo de vendas e desenvolvimento dos seus produtos.

O E1 mencionou que são avaliados dados sobre a aceitação do produto no mercado, o cenário atual e o desenvolvimento de novos produtos, visando atender as necessidades dos clientes, como mostra essa passagem: *“a questão do dólar dita muito do nosso faturamento, se ele vai aumentar, se ele vai baixar. Se o dólar está alto, encarece muito e o pessoal acaba comprando coisas mais baratas e acaba caindo a venda de determinado produto. Nós trabalhamos muito forte nessa questão de levar soluções para o cliente, não ser reconhecido somente como a empresa que vai lá vender o produto, mas que vende uma solução”*. Isso nos permite fazer menção ao uso da Matriz Ansoff, que possibilita avaliar se há condições para que as empresas identifiquem oportunidades de mercado no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

As Cinco Forças de Porter podem ser identificadas nas empresas entrevistadas, cada qual com sua própria forma de gestão, considerando seus clientes, fornecedores, compradores e o mercado com potenciais entrantes e substituição de produtos, em alguns casos. São realizadas avaliações constantes entre a direção e gestores das empresas, para tomar as medidas necessárias para atingir as metas planejadas, como apresenta o E2 citou: *“os planejamentos são realizados na empresa em conjunto, realizando reuniões constantes entre direção e gestores, para definir metas e tomar decisões a serem seguidas”*.

A partir do processamento e análise de dados do *software Iramuteq*, foi possível obter as palavras mais citadas, analisar e contextualizar as classes de palavras geradas pelas entrevistas dos gestores. Ainda foi apresentado o perfil dos gestores das empresas da região. Portanto, os objetivos específicos foram atingidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou o processo de administração estratégica em cinco empresas das cidades de Feliz e Vale Real, Rio Grande do Sul. Destaca-se nessa amostra que a maioria dos gestores entrevistados é do gênero feminino, com no mínimo 10 anos de atuação na empresa. As entrevistas foram realizadas entre setembro e outubro de 2019, com duração média de 19 minutos.

A partir das entrevistas, foi possível identificar as perspectivas dos gestores e das empresas dessa região. Em suma, as empresas ainda contam com uma direção familiar, constituídas com um planejamento de médio prazo, prezando pela experiência de atuação dos seus gestores.

Em relação às escolhas para processamento e análise de dados, o *software* Iramuteq se provou extremamente útil na hora de proporcionar análises sobre os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, facilitando a interpretação do pesquisador. De modo que, a partir das análises empreendidas por meio do *software*, identificaram-se quatro classes de palavras, representando as categorias de análise: ‘Empresa’, ‘Área’, ‘Planejamento’ e ‘Equipe’. A partir dessas categorias desenvolveram-se correspondências com o referencial teórico trazido para esse trabalho, em que se verificou a existência de convergências entre os discursos dos respondentes e o entendimento dos autores da área.

Uma das limitações observadas nas entrevistas foi que os gestores não se sentem à vontade em falar sobre alguns pontos específicos da empresa ou que supostamente julgam como confidenciais. Algumas empresas se recusaram em dar entrevistas para a pesquisa.

Outra percepção importante foi que os gestores que se formaram há pouco tempo, foram mais solícitos e agregaram mais informações nas entrevistas, possivelmente, por terem apresentado o trabalho de conclusão de curso recentemente e saberem da importância da pesquisa durante a vida acadêmica.

Para uma pesquisa futura, sugere-se aumentar a área de abrangência da pesquisa, para empresas de outros municípios, o que levaria um tempo maior, porém, com uma precisão maior para avaliar o perfil das empresas e gestores quanto ao processo de administração estratégica aplicados. Pode-se ainda estender a pesquisa para entrevistas no chão de fábrica, para caracterizar a visão dos funcionários que vivem o dia a dia e tem uma percepção da empresa, muitas vezes, diferente dos gestores. Além disso, para ampliar a gama de análises, é possível utilizar outros *softwares* que possibilitem outras formas de análise das diversas informações e situações possíveis.

Por fim, compreende-se que este trabalho traz uma contribuição para a teoria na área de administração estratégica, bem como à prática da gestão em organizações das cidades de Feliz e Vale Real, ao traçar o perfil dos gestores das empresas dessa região, caracterizar as práticas de gestão, identificar as ferramentas utilizadas e relacionar os fatores do ambiente externo organizacional, que impactavam na gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. A Matriz BCG passo a passo. **Revista da ESPM**. 12. ed. São Paulo, 2005.

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

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégia: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**, São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2000.

BONOMA T. V. Case research in marketing: opportunities problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, n.2, p.199-208, 1985.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - Laccos UFSC, 2013.

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

COBRA, M. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

CRAINER, S. **Estratégia: arte e ciência na criação e execução**. Tradução: Karina Schultz Jacques. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: Junte, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GAMBLE J. E.; THOMPSON JR., A A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE. R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Tradução Vera Whately. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARI, Hugo. **Os lugares do sentido**. Campinas: Mercado das Letras, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGRATH, R. **The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business**. Boston: **Harvard Business Review Press**, 2013.

MENA, I. Disponível em: https://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-estrategia-do-oceano-azul/?_ga=2.169444833.1325471351.1562967122-1450573401.1562967122 Acesso em: 20 de jun. 2019.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 1985.

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

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, H. **Safari da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre Bookman, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIENAAR, H.; PENZHORN, C. Utilizando o balanced scorecard para facilitar a gestão estratégica em um serviço de informações acadêmicas. **Libri**, v. 50, p. 202-209, 2000.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard business Review**, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. Tradução: Fátima Conceição Murad; Melissa Kassner; Sheila Clara Dystyler Ladeira. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SERRA, F. et. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

SOUZA, M. A. R; WALL M.L.; THULER A.C. M. C; LOWEN I.M.V.; PERES A.M. **The use of IRAMUTEQ software for data analysis in qualitative research**. Revista Escola Enfermagem. Universidade de São Paulo, 2018.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2002.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. L. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WRIGHT, P. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Documento do Conselho Regional de Desenvolvimento do Vale do Rio Caí. **Planejamento Estratégico Regional do Vale do Caí**. Dominó, 2010.

APÊNDICE A

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO SUL – IFRS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar de uma pesquisa intitulado: “Análise de administração estratégica em empresas do Vale do Rio Caí.”, cujo objetivo geral é analisar o desenvolvimento do processo de administração estratégica nas empresas da região do Vale do Rio Caí. Esta pesquisa está vinculada ao curso de Tecnologia em Processos Gerenciais.

A participação no estudo consiste em responder pessoalmente a uma entrevista, que será gravada após sua autorização. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Esses dados serão divulgados de forma a não possibilitar sua identificação.

Sua colaboração é muito importante para caracterizar a compreensão e identificar os fatores que as empresas levam em conta ao adotarem práticas e modelos de gestão próprios. Os resultados serão apresentados e/ou publicações somente com fins científicos ou educativos. Sua participação nesta pesquisa não implicará nenhum custo para você. Você também não receberá qualquer valor em dinheiro como compensação pela participação.

A orientadora da pesquisa Prof^ª Me. Cristina Ceribola Crespam estará à disposição para qualquer esclarecimento sobre o estudo por e-mail cristina.crespam@feliz.ifrs.edu.br. O aluno pesquisador também estará disponível pelo telefone 51 9XXXXXX19 ou pelo e-mail anderson_einsfeld@hotmail.com.

Eu _____ declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e autorizo o uso de minha entrevista gravada.

Assinatura do(a) participante

Data: ____/____/____

Assinatura do(a) pesquisador(a)

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Informações Gerais

- 1 - Por favor, poderia me informar seu nome e idade, lembrando que o anonimato será mantido em toda a pesquisa.
- 2 - Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 3 - Qual sua função atual na empresa? Há quanto tempo atua nessa função?
- 4 - Passou por outros cargos e setores?

Formação

- 5 - Poderia me contar sobre sua formação e experiências profissionais?
- 6 - Como o tema planejamento foi trabalhado na sua formação?

Importância do planejamento

- 7 - Para você, qual é a diferença de uma empresa que utiliza os processos de planejamento para uma empresa que não utiliza?

Ferramentas estratégicas

- 8 - Como vocês planejam as ações da empresa? Utilizam técnicas ou ferramentas que auxiliam na tomada de decisão?

Responsáveis pelo planejamento estratégico

- 9 - Existe um conselho ou setor de planejamento dentro da empresa? Quem é o responsável por organizar o processo de planejamento?
- 10 - O que a equipe de gestão leva em conta na hora de fazer o planejamento? Vocês se reúnem de quanto em quanto tempo?

Conhecimento sobre o assunto

- 11 - Na sua visão, você acha importante que todos os funcionários tenham conhecimento sobre as ações da empresa?
- 12 - A empresa sabe quais são os principais concorrentes?
- 13 - A empresa conhece os desafios internos e externos a serem enfrentados?
- 14 - Como é o processo de implementação de estratégias? Existe alguma forma de controle?

15 - Quando a estratégia não está evoluindo conforme o planejado, a equipe de gestão propõe alternativas? Como isso ocorre?

16 – Existe uma avaliação/revisão da missão, visão e valores da empresa?

17 – Ao longo dos últimos anos e, conseqüentemente da crise enfrentada, houve mudanças significativas nas fases de planejamento da empresa? É possível fazer um planejamento a longo prazo no cenário atual?

APÊNDICE C

**** *ENTREVISTA_1

Meu nome é Entrevistado 1, tenho 37 anos. Trabalho há 14 anos na empresa. Desde 2008 como gerente da agropecuária. Eu sou gerente geral, responsável por todas as áreas, mas tento focar um pouco mais na área comercial e na área de negociação com fornecedores. Eu comecei como telefonista, depois eu fui para a parte de faturamento, logística, caixa e depois eu subi a gerência. Na verdade, eu sei um pouco de cada setor. Eu sou formada em Letras pela Unisinos. Em 2005 quando eu iniciei aqui, eu já estava mais da metade da faculdade, e aí eu acabei concluindo a Faculdade de Letras, mas nunca mais atuei. Antes de vir para a empresa, eu trabalhei em mercado, trabalhei um tempo na escola como secretária e substituía os professores quando faltavam. E trabalhei também na creche como assistente final das crianças. Quando eu assumi a parte gerencial aqui da agropecuária, nunca tinha me passado pela cabeça assumir a gestão. Como eu gosto muito de lidar com pessoas, então eu comecei a fazer vários cursos. Assim, eu fiz um curso de 2 anos na área de gestão, gestão financeira, gestão de pessoas, gestão comercial e passei por várias áreas. Participo muito de palestras e treinamentos. Também faço muitos cursos, principalmente na área de gestão, coisa que eu me identifico bastante. Então, como eu não tenho formação acadêmica, eu acabo buscando bastante informação através de cursos, palestras e treinamentos. É muito importante porque se tu não planeja, tu não sabe para onde tu vai caminhar. Nós não temos um planejamento a longo prazo, mas temos um planejamento a médio prazo para que possamos ter um direcionamento. O que nós esperamos e procuramos é a ideia de fazer com que o produtor produza mais, com mais qualidade, tenha uma rentabilidade melhor e conseqüentemente a gente também consiga fidelizar esse produtor e consiga também atender ele não somente um ano, mas continuar vendendo. Nós temos que preparar equipe, tem que focar em treinamentos, fazer todo o planejamento de treinamento para equipe e para os produtores. Tentamos pensar em temas, em assuntos relevantes para levar tanto para o produtor como para o nosso funcionário, assim, nós tentamos organizar dessa forma. Que tipo de produto a gente tem que ter para conseguir atender esse nosso objetivo, então por isso, que nós já mapeamos no início do ano, para durante o ano seguir esse planejamento para fazer durante o ano. Quero faturar 10% a mais, que mercado eu vou atingir para isso, no que eu quero focar, quais vão ser os produtos chaves para atingir essa meta. Para tomar decisões, usamos muito estatísticas e também muito voltado para a questão de produtos diferentes, para fugir um pouco da vala comum, buscamos mapear para que possamos se diferenciar um pouco dos outros no mercado

para ter alguma coisa diferente para oferecer para nosso produtor e muito em cima de estatísticas também. O que nós estamos fazendo aqui que está dando certo, os volumes de vendas também do ano anterior, então a gente vai se planejando em cima daquele volume, então, basicamente nessas ferramentas. Tem anos que determinado defensivo pode vender muito, por alguma demanda de clima ou por alguma praga que se instaurou. E pode ser que no próximo ano não venda quase nada, por que o clima foi diferente, então tem bastante variação e outra coisa assim também que nem, por exemplo, abril e maio para nós são dois meses bastante fortes por causa do da questão da entressafra e agora começa o plantio do tomate, a gente sabe mais ou menos as épocas do ano que a gente tem que ter, agora nós temos que ter a semente de tomate por que vai começar a vender. Mais ou menos essa percepção também porque não é o ano todo que vende tudo. Falando especificamente da agropecuária não, é a gente mesmo que faz. A direção da empresa tem uma perspectiva em cima do que ela nós passa e nós mesmos que planejamos as ações e fazemos toda construção, assim desse projeto do que nós vamos fazer no ano. Nós e minha equipe desenhamos o planejamento. A direção tem a nível de empresa como um todo. Ela tem um projeto e temos conhecimento desse projeto, ela só vai passando o que cada um vai ficar responsável. Por exemplo, a agropecuária pode vir a ter um novo espaço, e como é que nós vamos fazer, essa parte de planejar é toda conosco. O que são os desejos deles, a gente vai construindo para nós conseguirmos atender. Somos em 50 funcionários aqui, é setorizado, temos setor de compras, financeiro, tem faturamento, caixa, tem vendas, tem vendas externas e logística. Para fazer o planejamento mais estratégico como um todo geralmente eu, a compradora e o técnico agrônomo, nós nos reunimos e fazemos um apanhado geral e depois nós chamamos mais a equipe técnica para nos auxiliar a dividir melhor. O planejamento em si é construído junto com a equipe. Nós fazemos um desafio geral e vai destrinchando junto com cada setor para planejar por área. Eu dou bastante autonomia para os funcionários e eles trazem bastante ideias e eu gosto disso. Por que eu sempre digo, quem está no setor é o que mais enxerga e é o que mais vai ter ideias para contribuir. Então a menina que cuida do faturamento e da logística, esses dias ela chegou e disse, eu pensei que a gente poderia alterar isso e o que tu acha? Quando e como tu vai fazer. Deu certo, eu passo para o restante da equipe. A gente senta para planejar o ano seguinte, mais a nível comercial, mesmo assim, quais vão ser as estratégias para o ano seguinte, que marca a gente vai focar, qual vai ser o crescimento que nós queremos, esse planejamento geralmente faz por volta de outubro e já constrói as metas também durante o ano acontecem coisas que vamos alinhando no dia a dia. Acho fundamental, por que quando você quer fazer uma coisa diferente, é preciso que toda equipe que você esteja junto contigo

para alcançar os objetivos. Enfim, é importante que todo mundo saiba talvez não em por menores, mas pelo menos de um de maneira geral, que a empresa vai começar a trabalhar com tal linha de produtos e a gente pede então o empenho de todos para cada um na sua função fazer o melhor para que isso aconteça, por que se um puxa para um lado e outro puxa para outro não vai resolver, então tem que todo mundo estar falando a mesma língua. Felizmente ou infelizmente, eu digo infelizmente brincando né, eu aprendi uma coisa com meu diretor assim, cuida do seu negócio, não fica cuidando do negócio dos outros, mas conhece o teu concorrente então, por exemplo, o que teu concorrente está fazendo de bacana porque não copiar, se está dando certo assim, como eles nos copiam, tem algumas ações que podemos copiar deles. Mas qual é a estratégia deles, como eles atuam no mercado, é bom nós termos essas informações por que em cima disso a gente consegue trabalhar com estratégias, para ser diferente ou eficiente. Acho que sim que tem que saber quem são e como atuam, para em cima disso também traçar estratégias para se destacar e se manter no mercado. A gente tem um desafio bem grande hoje o que é espaço físico, é um dos nossos maiores desafios internos. A direção está ciente disso, a gente cresceu bastante nos últimos anos e nosso espaço é praticamente o mesmo, aumentamos o número de funcionários, mas trabalhamos no mesmo espaço, isso é um grande desafio hoje, conseguir administrar isso para não faltar mercadoria e o giro de produto é muito grande nessa época do ano e o desafio é bem grande de conhecimento de todo mundo. Tem ainda desafios internos como dificuldades em encontrar pessoas comprometidas para trabalhar na empresa e hoje também eu vejo isso como um desafio conseguir selecionar bons funcionários, pessoas que sejam realmente comprometidas que se interessam pela causa, que trabalhem junto, que pegue junto e externo também porque às vezes acontecem concorrências desleais, acontece coisas que não são bacanas então tem muitos desafios assim que nós enfrentamos no dia a dia. A gente está aí para administrar é para tentar resolver, mas é desafiador, cada dia é um pouquinho que temos que trabalhar para conseguir superar esses desafios, mas a questão de espaço podemos resolver. Tem a questão de contratações, tentamos ser o mais assertivo possível, mas às vezes tu acaba se enganando. Eu tenho um curso de coaching. A meta da empresa é crescer tantos por cento, daí eu vou acompanhando, pessoal aqui temos que melhorar, existe uma meta para o produto também. Nós recebemos uma meta de fornecedor, em cima disso, nós traçamos uma meta para a equipe. Eu faço esse acompanhamento, tal produto está abaixo ou acima. Também trazem para mim setor técnico trabalhar com análise de solo. A gente vai acompanhando o solo. O que a gente conseguiu agregar alguma coisa, mas cada setor acaba cuidando e depois você passa para mim. Planejamos que determinada região a linha de produtos teve um crescimento

e não está acontecendo porque não está acontecendo, daí vamos revisar o planejamento. Existe alguma ação que podemos fazer para tomar ou não adianta. Então vamos ter que diminuir, vamos ter que tentar agregar em outro lugar que está indo melhor. Mas existe uma ação a gente pode fazer um treinamento um dia de campo. Às vezes existem anos atípicos tem todo um planejamento que já aconteceu há dois anos atrás, que a economia do país por questão de poder aquisitivo no mercado não andou, enfim, simplesmente tudo que nós tínhamos planejado não aconteceu. Depende de uma economia, de um clima, problemas externos, que tu não tem ação sobre eles. Esse ano está melhorando, mas sabemos que tudo são curvas, daqui a pouco vai acontecer de novo, então, às vezes tu tá lá, por exemplo, um milhão, vamos ver daqui a pouco tu volta para o 700 em função de fatores externos que não estão no teu planejamento, mas tu sabe que pode acontecer. A questão do dólar dita muito do nosso faturamento, se ele vai aumentar, se ele vai baixar, o dólar está alto, encarece muito e o pessoal acaba comprando coisas mais baratas e acaba caindo à venda de determinado produto. Na verdade, eu construí eles com a minha equipe, não tinha. Nós trabalhamos muito forte nessa questão de levar soluções para o cliente, ser reconhecido como a empresa que vai lá vender o produto, mas que vende uma solução. Não porque eu tenho que vender 10, não interessa, eu não vou lá vender 10, senão ano que vem ele não vai comprar de nós, então queremos vender uma solução e tem um crescimento linear ajudando o produtor produzir melhor a ter um resultado melhor para que ele crie confiança em nós, que a gente consiga estabelecer um trabalho, uma das nossas missões, nós construímos com a equipe e trabalhamos forte em cima de disso aí, a questão de ética, ser verdadeiro, ser sincero. Problemas acontecem, não tem como evitar, mas tentamos no máximo conhecer nossos valores enfim, uma empresa familiar, então desde sócio-fundador que a gente conheceu de sermos idôneos, éticos, de cumprir a nossa palavra, então isso tudo a gente tenta repassar para os funcionários, a empresa cresceu em cima dessa característica, temos que trabalhar para que elas continuem. Oscila bastante, claro que tu tem que ter uma ideia onde eu quero estar daqui a 5 anos, mas o nosso planejamento é mais a curto prazo mesmo, a crise pegou, como é que se fala em todas as palestras de economistas que eu fui até agora, todo mundo fala dessa curva hoje é uma curva ascendente, mas vai chegar o momento de novo ele tá aqui tentando subir de novo, vai chegar um momento que ele vai descer. Essas crises trazem muita coisa junto, processo de inadimplência, retrocesso de compra e venda, por isso é bom ter uma estrutura consolidada, a nossa direção é muito exigente em inadimplência, fluxo de caixa em segurar esse não é para quem não paga, justamente para ter uma boa estrutura para conseguir passar por isso sem sentir tanto. Vamos vender a qualquer custo é muito pé no chão é muita briga,

porque nós sabemos que o momento a gente vai tem que ter uma gordurinha para queimar porque vai chegar o momento que vai baixar e a gente vai trabalhando em cima disso, assim, já estamos preparados para conhecer quando esses momentos surgirem.

**** *ENTREVISTA_2

Meu nome é Entrevistado 2, tenho 35 anos. Trabalho há 15 anos na empresa. Atuo na área administrativa, principalmente nas áreas de RH, compras e responsável pela área de TI. Sim, inicialmente comecei como Auxiliar Administrativo. Sou formado em Tecnologia em Polímeros pela UCS, além de ter realizado um curso técnico em finanças. Já atuei em outras 2 empresas antes de trabalhar na empresa. Ao sair do ensino médio, acredito que todo jovem passa pela mesma dúvida. Qual área seguir, que curso fazer, um técnico, ir para faculdade. São diversos caminhos que podem ser seguidos, mas sempre fica a dúvida de qual será o melhor para si. Procurei conversar com os professores, vendo qual curso seria interessante, pesquisei bastante e ingressei na Universidade logo após me formar no ensino médio. Porém, meu caminho mudou durante o curso, e segui a área administrativa (o curso de Ppolímeros segue mais a linha chão de fábrica), portanto vou procurar seguir os estudos na área administrativa. A empresa precisa ter um planejamento, precisa saber qual rumo seguir, identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças, traçar planos de ação para saber definir o futuro da instituição. Mesmo estando num país onde é muito difícil saber o amanhã, onde o mercado oscila diariamente, acredito que se a instituição não tiver um planejamento para o futuro, ela se torna vulnerável. Os planejamentos são realizados na empresa em conjunto, realizando reuniões constantes entre direção e gestores, para definir metas e tomar decisões a serem seguidas. Não existe um conselho, mas as decisões são tomadas pelos diretores, que se reúnem com os gestores da empresa para a tomada de decisões. Nas tomadas de decisão sobre planejamento, se olha muito para o que está acontecendo no momento no mercado. Conhecer os riscos e ameaças é muito importante, mas também, traçar um caminho para o crescimento com fundamentos sólidos. Não há um período determinado para realizar as reuniões, mas são realizadas sempre que necessário. Ou individualmente por setor, para tratar situações específicas, ou em conjunto com toda equipe, ouvindo o que todos têm a dizer, acatando as sugestões que são positivas para a empresa. Sim, em determinadas situações é importante que eles saibam, pois fazem parte da equipe. Sim, tem pleno conhecimento. Tem conhecimento, por isso, é muito importante ter reuniões frequentes e ajustar o planejamento da empresa quando necessário. Nas reuniões, são definidas as estratégias a serem seguidas, que serão implementadas por cada gestor do setor. Caso a estratégia não esteja evoluindo, a equipe é

flexível, propondo mudanças na estratégia, sempre procurando o melhor caminho para um melhor desenvolvimento da instituição. Quando necessário, sim. A empresa não tem maiores problemas em ajustar o seu planejamento, faz mudanças sempre que necessário. As linhas de ação são ajustadas sempre que se vê essa necessidade. O mercado está oscilando muito, principalmente nos últimos tempos, então, são necessários ajustes para que a empresa continue sólida. Planejamos a médio prazo.

**** *ENTREVISTA_3

Meu nome é Entrevistado 3, tenho 32 anos. Trabalho há 12 anos na empresa. Sou sócia, desde fevereiro de 2016. Trabalhei como assistente e analista de RH. Graduada em administração de empresas-comércio exterior, pós-graduada em Negociação Internacional pela Unisinos. Experiências tenho na empresa X1 onde trabalho atualmente há 12 anos e na empresa X2 trabalhei por 3 anos. Desde a escolha do curso. Também durante o curso, eram abordados temas que envolviam planejamento em algumas disciplinas. Qualquer processo que envolve o comércio exterior precisa ter muito planejamento, pois envolve legislação, regras internacionais, governo, multas altas e sanções. Então, o erro deve ser minimizado ao máximo. A empresa que planeja, organiza seu norte, sabe onde quer chegar. Planejamento envolve definição de metas e estratégias, a curto e longo prazo. A empresa precisa e deve se organizar de uma maneira que possa sempre planejar suas ações atuais e futuras. O grupo de sócios se reúne periodicamente para reuniões de gestão. Através delas, define as estratégias e organiza as ações a serem tomadas. Cada sócio é responsável por um setor da empresa, assim, repassa ao seu grupo de liderados as decisões e estratégias definidas. Não existe. Os próprios sócios organizam e fazem o planejamento. Levam em conta o custo benefício daquela ação e se ela é viável. Nos reunimos mensalmente ou toda vez que se fizer necessário antes disso. Para obter sucesso no que foi planejado toda a equipe precisa estar a par e engajada para fazer funcionar. Comunicação é imprescindível. Sim, são mapeados periodicamente. Sim, sempre buscamos analisar um a um deles para termos uma visão clara e saber qual a melhor ação a ser tomada sobre cada um. Depende da estratégia. Sempre que envolve toda a equipe, todos são comunicados e convidados a se envolver. O controle é através de reuniões e análise de dados para avaliar a evolução daquela estratégia, se está funcionando, se está sendo viável, se faz sentido para a empresa e funcionários. Sim, buscamos corrigir imediatamente, caso ela não esteja evoluindo conforme o planejado. ou aprimoramos, ou modificamos, e se necessário, abandonamos esta e definimos outra. Nosso planejamento é a longo prazo. Anualmente, sempre que avaliamos a empresa como um todo, reavaliamos também sua

missão, visão e valores. Afinal, nada dura para sempre, tudo muda constantemente. O que hoje funciona, amanhã pode não funcionar mais. Toda crise gera organização e atenção de qualquer empresa. Sempre é possível planejar a longo prazo. Precisamos definir e ter claro onde queremos chegar, para saber que decisão tomar e qual estratégia adotar. O que precisa ser observado é que, ao longo desse tempo, podem surgir imprevistos, crises, problemas internos que precisam ser enfrentados por todos os envolvidos.

**** *ENTREVISTA_4

Me chamo Entrevistado 4 e tenho 34 anos. Trabalho há 20 anos na empresa, desde o seu início. Hoje eu sou o gerente geral e estou a 5 anos nessa função. Comecei na produção e fui crescendo até chegar na minha função atual. Eu sou formado em Administração de Empresas, desde 2011. Minhas experiências profissionais são somente aqui dentro da empresa. Comecei com 14 anos. Vi alguma coisa de planejamento nas disciplinas da faculdade. O planejamento é tudo que envolve a visão do gestor, mas na nossa empresa é difícil um planejamento a longo prazo, geralmente ele é feito diariamente, devido principalmente aos recursos e mão de obra disponíveis. Por isso, planejamos a curto prazo. As ferramentas que utilizamos são planilhas de excel para controle de produção, qualidade e eficiência. Não existe um setor de planejamento, mas ocorrem reuniões diárias, com ideias para melhorar a forma de produção, que acontecem entre o gerente geral e a liderança de cada setor. A equipe leva em conta os recursos e mão de obra disponíveis, o fornecimento de material e o volume de produção, com trocas de pessoal e ferramentas. As decisões e ações da empresa geralmente são tomadas por mim e pela liderança, não disponibilizando para toda a empresa. Hoje a concorrência é mais por mão de obra, pois temos várias empresas do mesmo segmento. Os desafios internos a empresa conhece, mas conhece pouco os desafios externos, pois nosso fornecedor depende de variáveis financeiras, principalmente o dólar e o mercado externo, pois trabalhamos com exportação. Temos 2 fornecedores, um fornece 80% do volume de produção e a outra empresa os 20% restantes. Não trabalhamos para o mercado interno, somente exportação. Conhecemos o volume de produção um mês na frente, e utilizamos o planejamento para ver a disponibilidade e retorno na compra de máquinas e ferramentas ou manutenção da estrutura física. O restante do planejamento é diário. Surgem ideias dos próprios funcionários da produção. A empresa não possui missão e visão definidos. Não fazemos planejamento a longo prazo, pois dependemos dos nossos dois fornecedores que dependem diretamente do dólar e da variação da economia mundial.

**** *ENTREVISTA_5

Meu nome é Entrevistado 5 e eu tenho 34 anos. Trabalho há 7 anos na empresa. Comecei na área administrativa e hoje atuo na área financeira. Mais especificamente sou gerente administrativa focada na parte financeira. Sou formada em Administração de empresas pela Universidade de Caxias do Sul e eu tenho um MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria da FGV. A minha experiência profissional anterior até que trabalhava no grupo já, em uma empresa do grupo que é a X transportes de Caxias do Sul. Trabalhei 8 anos lá, então somando aqui já dá uns 15 de experiência. Lá também eu comecei na parte administrativa, recursos humanos, compras, fui secretária da direção praticamente por todos os setores. E aí depois eu fui convidada quando eles abriram aqui, eu fui convidada para vir para cá, auxiliava na compra de máquinas e instalação e aí depois fui desenvolvendo um trabalho mais na área financeira. Então, tanto minha vida pessoal quanto profissional sempre eu procurei inserir o planejamento porque eu acho uma estratégia importante porque consegue ver o que tu planejou, se tu realizou, se não tu consegue ter um parâmetro até para identificar o que tu não conseguiu fazer, tomar uma ação. Então acho que o planejamento é fundamental em qualquer área tanto pessoal quanto profissional. Temos em torno de 130 funcionários aqui e nós temos uma outra empresa que é a Y produtos que tem em torno de 60 funcionários a gente cuida de todo esse grupo da empresa. A diferença é grande. A empresa que não faz planejamento ela não consegue prever e não consegue também fazer acompanhamento, então não tem como prever uma situação. A empresa já tem um histórico, e a gente pensa em crescer. Então nós estipulamos uma meta para crescer, tentando ser coerentes, mas esse ano o mercado não colaborou. Nós percebemos que a empresa tem alguns problemas de comunicação e como é a reação de como o pessoal não está inteirado na empresa, se o pessoal não está sabendo, não tem o mesmo envolvimento. Percebemos isso e sempre procuramos comunicar. Se fechamos uma obra nova, o comercial já dispara um email para todas as áreas. Todo fechamento de obra sai um comunicado, uma divulgação para todo mundo. Conhecemos os desafios internos e externos. Os desafios internos identificamos no dia a dia e vamos tratando. Os desafios externos nós conhecemos, identificamos e nas reuniões gerais com todos os setores surgem situações para avaliar, como vamos tratar. Temos um objetivo, depois fazemos a divulgação e depois tem um acompanhamento. A gente tem uma diretora que fica aqui com nós e aí ela tem mapeado tudo isso, ela faz todo o acompanhamento conosco durante a semana e o meu contato com ela é diário, através dos indicadores de qualidade, produção e eficiência. A gente troca uma ideia com equipe de gestão quando não evolui, às vezes o pessoal dá uma sugestão. A diretora se reúne com a equipe, coloca os pontos, como vamos resolver. Daí mudamos a

estratégia, com um novo prazo. Se não resolveu, é tomada outra ação. Existe uma avaliação anual da visão, missão e valores da empresa. Não teve mudanças significativas nos últimos anos, mas se precisar fazemos alterações. Planejamento a longo prazo é bem difícil. Eu até faço uma projeção do mês, mas é muito variável hoje. Utilizamos o planejamento a médio prazo. O mercado está muito instável. Eu faço o planejamento mensal do fluxo de caixa, mas diariamente ele sofre alterações. Nós planejamos obras, fazemos um cronograma de execução e dificilmente o cronograma atende, por diversos motivos, climáticos, terceiros, a própria obra. Hoje, trabalhamos somente a nível Brasil.