

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**GUSTAVO FERNANDES DE PONTES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: O  
CASO DA LL FERRAGENS E LOCAÇÕES**

Natal/RN, dezembro de 2016.

**GUSTAVO FERNANDES DE PONTES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: O  
CASO DA LL FERRAGENS E LOCAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Daniel de Araújo Martins, Dr.

Natal/RN, dezembro de 2016.

Catálogo da Publicação na Fonte.  
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Pontes, Gustavo Fernandes de.

Planejamento estratégico situacional: o caso da LL ferragens e locações /  
Gustavo Fernandes de Pontes. – Natal, RN, 2016.  
86f.

Orientador: Prof. Dr. Daniel de Araújo Martins.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do  
Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento  
de Ciências Administrativas.

1. Planejamento estratégico – Monografia. 2. Competitividade –  
Monografia. 3. Mercado - Monografia. 4. Macroproblemas - Monografia. 5.  
Mudanças conjunturais - Monografia. I. Martins, Daniel de Araújo. II.  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 005:51

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: O  
CASO DA LL FERRAGENS E LOCAÇÕES**

**GUSTAVO FERNANDES DE PONTES**

Monografia apresentada e aprovada em 13/12/2016 pela Banca Examinadora composta  
pelos seguintes membros:

---

Daniel de Araújo Martins, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

---

Carlos David Cequeira Feitor, Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

---

Marcos Fernando Machado de Medeiros, Dr.  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Natal/RN, 13 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu pai, que sempre estiveram ao meu lado, direcionando-me aos caminhos corretos e apoiando-me em todas as minhas decisões. A base criada no seio familiar foi, e continua sendo, fundamental no decorrer de minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus familiares que construíram minha personalidade, integridade e caráter por meio da postura e do afeto.

Agradeço em especial, minha mãe Marilene que me ofereceu constantes orientações e me proporcionou confiança e autonomia.

Agradeço ao meu pai Valdir que planejou toda minha jornada acadêmica desde o ensino fundamental até então. Sou eternamente grato pelo direcionamento e apoio a todas as minhas escolhas.

Agradeço à minha irmã Ananda que também me deu todo suporte necessário, contribuindo também para o êxito acadêmico.

Agradeço imensamente à minha filha Júlia que proporcionou um grande impulso em minha vida. Sou imensamente grato por estar despertando em mim cada vez mais força e coragem para avançar.

Agradeço à minha esposa Jessica que sempre me incentivou a jamais retroceder e contribuiu para o êxito nesta formação acadêmica.

Agradeço em geral a todas as pessoas que estiveram ao meu lado, partilhando diariamente momentos de desafios e também de muitas alegrias. Mais especificamente aos amigos da BSGI, aos amigos da graduação, aos gestores e colegas profissionais da Alesat Combustíveis e a todos aqueles que conviveram comigo nesses anos de muito crescimento.

Por fim, agradeço a todos os meus professores e à Universidade Federal do Rio Grande do Norte por oferecerem toda estrutura e conhecimento necessários para formação acadêmica de excelência.

“Não faz mal que seja pouco, o que importa é que o avanço de hoje seja maior que o de ontem. Que nossos passos de amanhã sejam mais largos que os de hoje”.

Daisaku Ikeda

## RESUMO

No contexto atual são cada vez mais perceptíveis os inúmeros desafios a serem ultrapassados para que uma empresa possa se consolidar no mercado. Diversas mudanças na conjuntura política, econômica, social e tecnológica impactam diretamente nas organizações e elevam o grau de competitividade. Além disso, os consumidores e o mercado vêm se tornando mais exigentes. Sendo assim, a prospecção do futuro com base na leitura do presente é fundamental para criação de diferencial competitivo. Os aspectos supracitados exigem que as empresas possuam e atualizem constantemente, de forma clara e praticável, seu planejamento estratégico. O presente trabalho realiza um estudo científico aplicado a uma microempresa recente que comercializa produtos estruturais para construção civil, embasado na metodologia do planejamento estratégico situacional (PES), no qual se estabeleceu a identidade organizacional, identificou-se o gargalo operacional crítico, a alta ocorrência de desperdício operacional e a estrutura organizacional inadequada como os principais macroproblemas enfrentados pela organização, elaborando assim, um plano de ação situacional direcionado à erradicação ou minimização dos macroproblemas citados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. PES. Competitividade. Mercado. Mudanças conjunturais. Macroproblemas.



## **ABSTRACT**

In the current context, the innumerable challenges for a company to overcome, so that it can consolidate itself in the market are becoming increasingly perceptible. Various changes in the political, economic, social and technological conjuncture have a direct impact on organizations and raise the level of competitiveness. In addition, consumers and the market have become more demanding. Therefore, prospecting for the future based on analyzing the present is fundamental for creating a competitive differential. The aforementioned aspects require that companies have, and constantly update their strategic planning in a clear and practicable way. The present work carries out a scientific study applied to a recent microenterprise that sells structural products for civil construction, based on the methodology of the situational strategic planning (SSP), in which the organizational identity was established, the operational critical crisis was identified, the high occurrence of operational waste and inadequate organizational structure as the main macro issues faced by the organization, thus elaborating a situational action plan directed to the eradication or minimization of the mentioned macro issues.

Keywords: Strategic Planning, SSP, competitiveness, market, economic changes, macro issues.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espinha de peixe - Gargalo operacional crítico.....	54
Figura 2: Espinha de peixe - Alta ocorrência de desperdícios operacionais.....	55
Figura 3: Espinha de peixe - Estrutura Organizacional inadequada.....	56
Figura 4: Mapa de Relacionamento.....	72

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise SWOT.....	50
Quadro 2: Brainstorming dos Macro-Problemas.....	52
Quadro 3: Matriz de Prioridade (GUT).....	53
Quadro 4: Demonstração dos macro-problemas e nós-críticos.....	57
Quadro 5: Resumo do Plano de Ação.....	57
Quadro 6: Proposta de intervenção para MP 1 (NC 1).....	59
Quadro 7: Proposta de intervenção para MP 2 (NC 2).....	61
Quadro 8: Proposta de intervenção para MP 2 (NC 3).....	63
Quadro 9: Proposta de intervenção para MP 3 (NC 4).....	65
Quadro 10: Prazos e Custos do Plano de Ação.....	69
Quadro 11: Análise de viabilidade da proposta.....	71
Quadro 12: Acompanhamento do plano.....	74

## SUMÁRIO

<b>1. PARTE INTRODUTÓRIA</b>	<b>14</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	14
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1. OBJETIVO GERAL	15
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3. JUSTIFICATIVA	16
1.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1. ORGANIZAÇÕES	20
2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	21
2.3. STAKEHOLDERS	21
2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.1. ORIGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4.2. EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.4.3. CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.4.4. MODOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.4.5. ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.4.6. BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.4.7. DESAFIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	28
2.5.1. DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO TRADICIONAL E O SITUACIONAL	29
2.5.2. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PES	30
2.5.3. O MODELO PES	32
2.5.3.1. Visão de planejamento	32
2.5.3.2. O ator e o problema	33
2.5.3.3. O conceito de situação	34
2.5.3.4. A teoria da produção social e da ação	35
2.5.4. MOMENTOS DO PES	36
2.5.4.1. Momento explicativo	36
2.5.4.2. Momento Normativo	38
2.5.4.3. Momento Estratégico	40
2.5.4.4. Momento tático-operacional	42
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>45</b>
3.1. FORMULAÇÃO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	45
3.2. IDENTIFICAÇÃO, SELEÇÃO E ANÁLISE DOS MACRO-PROBLEMAS	46
3.3. CRIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	47
3.4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA E GESTÃO DO PLANO	48
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO</b>	<b>50</b>
4.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	50
4.1.1. MISSÃO	51
4.1.2. VISÃO	51
4.1.3. VALORES	51

4.2. MACRO-PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS _____	51
4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MACRO-PROBLEMAS _____	52
4.2.2. PRIORIZAÇÃO DOS MACRO-PROBLEMAS _____	52
4.2.3. ANÁLISE DE CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS E DEFINIÇÃO DOS NÓS CRÍTICOS DOS MACRO-PROBLEMAS _____	53
4.3. PLANO DE AÇÃO _____	57
4.3.1. ATIVIDADES DIMENSIONADAS PARA O MACROPROBLEMA 1 - GARGALO OPERACIONAL CRÍTICO _____	58
4.3.2. ATIVIDADES DIMENSIONADAS PARA O MACROPROBLEMA 2-ALTA OCORRÊNCIA DE DESPERDÍCIO OPERACIONAL _____	61
4.3.3. ATIVIDADES DIMENSIONADAS PARA O MACROPROBLEMA 3-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INADEQUADA _____	65
4.3.4. PRAZOS E CUSTOS ENVOLVIDOS NO PLANO DE AÇÃO _____	68
4.4. ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PLANO _____	69
4.3. MAPA DE RELACIONAMENTO _____	71
4.4. GESTÃO DO PLANO _____	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	78
APÊNDICE _____	82



## APRESENTAÇÃO

No contexto atual de alta competitividade e constantes mudanças no ambiente interno e externo das organizações, a utilização de estratégias corporativas têm se tornado cada vez mais relevante. A empresa que deseja obter um diferencial competitivo no mercado precisa estudar seus clientes, analisar o mercado, compreender os fatores que impactam na organização e assim, traçar seu planejamento estratégico. O planejamento orienta, em todos os níveis organizacionais, as ações e decisões que devem ser tomadas para se alcançar um objetivo futuro previamente determinado. No dinamismo que estamos vivendo, se o empresário não decidir no presente o que deverá ser sua empresa no futuro, alguém o fará por ele, e, este alguém poderá ser um concorrente.

Dessa forma, o presente trabalho possui como finalidade a elaboração do planejamento estratégico para a LL Ferragens e Locações com base em análises realizadas nos conteúdos científicos acerca do tema. O intuito é estudar de maneira abrangente o contexto vivenciado pela empresa desde seus clientes, mercado, pontos fortes e fracos, sugerindo um planejamento que dê suporte as ações e decisões do cotidiano visando à consolidação no ambiente em que atua.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro trata-se da apresentação da parte introdutória do trabalho, constando a contextualização e o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa do estudo e a caracterização da organização analisada.

Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura relacionada ao tema central do estudo. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando os métodos utilizados para elaboração do plano estratégico. O capítulo quatro, intitulado de plano estratégico, aborda a construção do planejamento estratégico através da execução das etapas previstas na metodologia.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, ponderando acerca do cumprimento dos objetivos específicos traçados inicialmente e expondo os desafios enfrentados para elaboração do plano e a fragilidade observada no mesmo.

## 1. PARTE INTRODUTÓRIA

Este capítulo propõe apresentar o contexto e problema da pesquisa que levam aos objetivos gerais e específicos do estudo, assim como, a justificativa do mesmo. Além de expor a caracterização da empresa objeto do estudo.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

No contexto em que vivemos, as empresas estão inseridas em um mercado altamente complexo. Diversas variáveis do ambiente externo e interno das organizações geram impacto direto nos resultados do negócio. As constantes mudanças na conjuntura política, social, econômica e tecnológicas influenciam as operações das empresas, proporcionando incertezas acerca do futuro.

Além disso, a cultura e o clima organizacional, bem como, a forma de gestão interna definem o grau de produtividade das operações. Em meio ao cenário supracitado, a competitividade no mercado se eleva diariamente em virtude de aspectos ligados a capacitação das empresas e principalmente ao consumo cada vez mais exigente, criterioso e regulamentado.

A estratégia relacionada ao campo empresarial está ligada a maneira pelo qual se pretende atingir determinado objetivo diante determinadas circunstâncias. A estratégia é desenvolvida por meio de um plano para então ser implementada à realidade organizacional.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. De maneira mais prática as estratégias proporcionam melhor desempenho organizacional através da observação e análise da situação no qual a empresa encontra-se para o estabelecimento de objetivos claros e ações concretas que proporcionem o alcance dos resultados desejados.

Dessa forma, torna-se imprescindível a utilização do planejamento estratégico para criação e manutenção do diferencial competitivo que proporcione sustentabilidade às empresas.



O plano estratégico possui aplicabilidade em todos os setores do mercado. Pode-se destacar a importância da gestão estratégica no segmento da construção civil em virtude de suas particularidades, bem como, do contexto no qual ela encontra-se na atual conjuntura do Brasil. A construção civil é uma área volátil às mudanças econômicas.

As ofertas e demandas do mercado imobiliário impactam diretamente nos resultados do setor. Tais aspectos estão relacionados ao aquecimento da economia, aumento da renda e amplificação das linhas de crédito.

O cenário de crise financeira e escândalos políticos envolvendo as principais empreiteiras do País culminam na redução de investimentos no mercado imobiliário. As empresas que atuam no varejo ou atacado de materiais de construção civil observam suas vendas reduzirem em virtude da diminuição dos empreendimentos.

Dessa forma, as variações da demanda precisam ser analisadas e previstas para adequação dos insumos. Também se faz necessário, estratégias competitivas para atrair a demanda mesmo diante as circunstâncias adversas.

A empresa LL Ferragens e Locações, atualmente, ocupam-se exclusivamente com suas atividades operacionais, financeiras e de gestão, não disponibilizando de tempo e ferramentas para análises estratégicas. Em decorrência de o planejamento estratégico ser vital à eficiência da empresa nesse contexto de inúmeras incertezas e tendo em vista a ausência do plano estratégico na LL Ferragens e Locações, o estudo depara-se com a seguinte problemática: quais estratégias são necessárias para sustentação da empresa e seu alto rendimento no mercado?

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1. Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico situacional para a empresa LL Ferragens e Locações, visando à obtenção e a manutenção de vantagens competitivas.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Estudar o ambiente organizacional interno, analisando as forças e fraquezas, e externo, verificando as oportunidades e ameaças;
- Formular a identidade da organização (missão, visão e objetivos);
- Elaborar o plano de ação para a empresa;
- Propor um modelo de gestão do plano.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

A pesquisa científica vai muito além de um mero requisito parcial para obtenção de títulos acadêmicos. Ela é fundamental para o avanço do conhecimento em qualquer área de atuação, pois esmiúça seu objetivo de estudo com o intuito de analisá-lo detalhadamente e assim demonstrar sua real natureza e dinâmica. Através da análise crítica, reflexiva e criativa embasada nas principais teorias formadas a respeito do tema, é possível obter o aprofundamento necessário para o desenvolvimento científico de determinada área.

Dessa forma, a existência deste trabalho justifica-se pela necessidade de investigação e aprofundamento da gestão estratégica para análises acadêmicas e aplicações práticas.

O presente trabalho irá contribuir para o crescimento do aporte teórico acerca do tema, realizando a revisão da literatura embasada em autores renomados da área e expondo novas interpretações. Almeja-se que o trabalho científico envolvendo a temática possa instigar novos debates e investigações acadêmicas. O intuito é que a pesquisa torne-se fomento para novos estudos ligados à estratégia empresarial e referência para outros autores interessados na área.

É importante salientar que ainda observa-se certa carência de estudos de casos referente ao tema abordado. Portanto, o trabalho colabora com as análises acadêmicas ao ofertar exemplo de aplicação prática utilizando-se das principais teorias que tratam do gerenciamento estratégico.

A atual conjuntura econômica e política do País têm apresentado vários aspectos que são adversos ao crescimento de empresas ligadas ao setor da construção civil. Quando se analisa os impactos da crise nas organizações observa-se que as empresas de

menor porte são afetadas de forma mais significativa em relação às demais em virtude de suas fragilidades em meio ao mercado.

Nesta perspectiva, a presente pesquisa representará uma contribuição acadêmica de relevância para as pequenas e microempresas de diversos segmentos do mercado, em especial aquelas que estão inseridas no ramo da construção civil.

Ao estruturar e propor técnicas e ferramentas de gestão estratégica espera-se que o estudo possa proporcionar a criação de vantagens competitivas mesmo diante situações aparentemente não favoráveis que venham a surgir no cotidiano destas empresas.

Nesse contexto é de suma importância que a LL Ferragens e Locações possua estratégias que possam orientar todos os envolvidos no negócio de modo a atuarem em sinergia visando à rentabilidade e o crescimento organizacional. A análise estratégica permite a tomada de decisão adequada à realidade e o direcionamento para todos os níveis da organização com base nos objetivos traçados.

Espera-se que o estudo possa oferecer o gerenciamento científico do negócio. Em uma realidade no qual os pequenos empresários estão integralmente focados nas atividades operacionais do negócio, a contribuição científica torna-se imprescindível para prever e orientar o posicionamento mais adequado ao se confrontar com os problemas organizacionais diários, bem como, para tomadas de decisão direcionadas à maior rentabilidade do negócio.

Além disso, o desenvolvimento de uma pesquisa requer a busca por conhecimento existente na área, formulação do problema e o modo de enfrentá-lo, coleta e análise de dados, e conclusões. Através desse processo cria-se um forte senso crítico e reflexivo para o discernimento da realidade. Sendo assim, há o interesse pessoal que visa agregar novos conhecimentos e aproximar-se da pesquisa científica. O encantamento do autor pelo tema também constitui um fator relevante para realização do estudo.

Ao longo da formação acadêmica em administração, a visão estratégica sempre se configurou como um grande atrativo por analisar aspectos determinantes para o crescimento e a consolidação de uma organização no mercado. A experiência oferecida ao desenvolver e aplicar o planejamento estratégico em uma empresa propicia enriquecimento acadêmico e também representa amadurecimento profissional.

Por fim, identifica-se que na realização de uma pesquisa é indispensável analisar a viabilidade da mesma. O estudo viável é aquele amparado por estrutura institucional, base informacional e disposição intelectual do autor.

Deste modo, ressalta-se que a estrutura acadêmica oferecida pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, o acesso às informações da organização em virtude da aproximação do responsável pela pesquisa e do Diretor Geral da empresa e a disposição do autor para esmiuçar e aplicar a temática representam recursos que viabilizam a elaboração do presente trabalho.

#### 1.4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A LL ferragens e Locações é uma empresa de origem familiar fundada por dois irmãos empreendedores em 27 de julho de 2014. Com oito meses de abertura mudaram-se para um prédio maior, situado em ponto comercial estratégico no município de Parnamirim/RN. Após 12 meses da mudança conseguiram uma importante aquisição: o primeiro caminhão, veículo fundamental para compra e entrega dos produtos. Em meados de 2016, os proprietários expandiram suas atividades com a abertura de uma filial.

A empresa atua no ramo da construção civil com enfoque para parte estrutural de empreendimentos privados. Ela oferta produtos comprados em larga escala e revende em baixo preço, tornando-se altamente competitiva no mercado local. A oferta de serviços de maneira flexível também a torna bastante atraente.

Os clientes são as construtoras, os empreendedores de obras individuais e os parceiros da empresa que são constituídos por outras empresas que também usufruem das ofertas do negócio. Apresenta uma proporção no qual 90% (Noventa por cento) dos clientes são pessoas físicas e 10% (Dez por cento) são outras empresas.

Os recursos envolvidos nos processos da empresa são os próprios funcionários. Atualmente a organização é composta por sete colaboradores: Diretor Geral, Vice-Diretor e cinco operários, no qual os dois primeiros atuam na parte estratégica e administrativa-financeira e os demais nas questões operacionais do negócio.

A região de atuação é um relevante polo comercial de materiais de construção civil. Em virtude disto, a concorrência local é bastante acirrada. Há cinco concorrentes

diretos no bairro onde se localiza a empresa. Os produtos comercializados pelos concorrentes são praticamente os mesmos.

Dessa forma, a empresa busca sempre reduzir os custos para ofertar seus produtos e serviços pelo menor preço, visando sobrepujar-se diante a forte concorrência, já que o mercado em análise é atraído prioritariamente pelo preço. Importante ressaltar que praticamente todos os concorrentes são de natureza privada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura onde se analisa os fundamentos teóricos que representam a síntese de conhecimento a respeito do tema. Por meio das ideias dos autores pesquisados sobre a temática, tornou-se possível o embasamento e a consolidação dos pontos que culminaram no presente estudo.

O capítulo encontra-se dividido em três partes. Inicialmente trata sobre as organizações, seu ambiente e os stakeholders, contextualizando assim, o planejamento estratégico. Em seguida aborda-se o planejamento estratégico propriamente dito, no qual é discorrido sua origem, conceitos, etapas, benefícios e desafios. Por fim, adentra-se no planejamento estratégico situacional mencionando suas definições, características, elementos, aplicações e resultados.

### 2.1. ORGANIZAÇÕES

Essencialmente as organizações representam a união de pessoas ou grupos de pessoas que executam atividades pré-estabelecidas e integradas em busca de uma finalidade em comum. Segundo Cury (2000), a organização é um sistema planejado de esforço coletivo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e ações e tarefas a cumprir.

As atividades realizadas culminam na oferta de produtos ou serviços destinados a atender as necessidades de um determinado público. Nessa prerrogativa, torna-se fácil perceber que as organizações não atuam de maneira isolada, sua existência e sobrevivência dependem da forma como ela se relaciona com seu ambiente.

Dessa forma, a organização necessita estar estruturada em função das condições que permeiam o meio em que ela opera suas atividades.

Segundo Chiavenato (2002), a organização é a coordenação de diferentes atividades realizadas por diferentes indivíduos com a finalidade de efetuar transações de acordo com o ambiente. Portanto, presume-se que as organizações são redesenhadas na medida em que os resultados almejados são alcançados ou na medida em que se descobrem maneiras mais eficientes para atingi-los.

É importante frisar que uma organização nunca se encontra totalmente pronta, ela a todo o momento sofre com as variações ambientais que fazem com que a mesma torne-se um “organismo vivo” em constante aprendizado.

## 2.2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É prudente afirmar que as organizações operam como um sistema aberto no qual é possível observar constantes trocas com seu meio. Essa relação pode ser sintetizada através de um fluxo onde se apura entradas, processamentos e saídas.

As entradas representam os insumos e recursos necessários para produção que gera através de um processo de transformação, produtos e serviços constituindo as saídas. Dessa forma, a organização interage com seu ambiente externo quando obtém os insumos e recursos ou quando oferta os produtos e serviços.

A relação com o ambiente interno é observada a partir do momento em que ocorrem as transformações ou processamentos das entradas. É importante salientar que as mudanças ambientais interferem diretamente nos resultados organizacionais. Assim, é imprescindível a readequação da estratégia em relação ao ambiente.

Conforme Certo e Peter (1993), o ambiente organizacional é constituído por fatores, tanto interno quanto externos à organização, que provocam impactos diretos no alcance dos objetivos e metas organizacionais. Comumente, estes fatores são reflexos das ações e comportamentos dos atores envolvidos diretamente ou indiretamente no negócio.

## 2.3. STAKEHOLDERS

Os atores que podem influenciar o resultado da organização de alguma forma e ao mesmo tempo são afetados por estes, são descritos como stakeholders. Há uma fundamental necessidade em identificar o grau e o impacto da influência desses indivíduos ou grupos nas organizações, pois para haver crescimento deve existir sintonia em relação aos seus objetivos da organização e dos stakeholders.

Segundo Almeida & Muniz (2005), conhecer os gaps entre o que os membros da empresa consideram como essencial e o que a empresa projeta e como os stakeholders externos percebem esses atributos, fornece elementos para que a empresa defina

estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagens mais consistentes. Nesse sentido, é interessante analisar o que os stakeholders valorizam visando encontrar a melhor forma de atendê-los. Ou seja, utilizar-se de estratégias que obtenham o apoio das partes interessadas de maneira a criar circunstâncias propícias ao crescimento organizacional.

## 2.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o posicionamento empresarial no mercado, pois a mesma permite a análise de fatores que afetam ou que podem vir a afetar os resultados do negócio.

De acordo com Graeml (2000), o planejamento estratégico não é capaz de garantir o sucesso, porém proporciona a observância de possíveis fatos favoráveis, maximizando o retorno de investimento e minimizando os riscos de ocorrências de fatos desfavoráveis. A análise de todas as variáveis que atuam no contexto organizacional gera diferencial competitivo, pois permite que a organização se posicione de uma maneira mais assertiva no mercado.

Para Porter (1986), as empresas nunca podem parar de aprender sobre o setor em que atuam, analisando seus rivais e articulando formas de melhorar sua posição competitiva. A fim de analisar e compreender a metodologia e os impactos do planejamento estratégico se faz necessário esmiuçar sua origem, evolução, conceito, etapas, benefícios desafios, entre outros desmembramentos da temática.

### 2.4.1. Origem do Planejamento Estratégico

Para diversos estudiosos o planejamento estratégico organizacional surgiu no período pós-guerra, embasado inicialmente por em estratégias militares ligadas a competição entre empresas.

Segundo os autores Ansoff e McDonnell (1993, p.15), descrevem que “o primeiro passo na evolução da administração estratégica foi dado no final da década de 50, quando as empresas inventaram uma abordagem sistêmica para decidir onde e como operariam no futuro”.



Para Tavares (1991), o planejamento estratégico surgiu nos Estados Unidos nos anos 60 com a finalidade de implantar estratégias que provocassem diferenciação entre as organizações utilizando-se da separação entre o que pensar e fazer. A partir de então a estratégia passou a se tornar presente no cotidiano da alta gestão uma vez que a mesma possui o poder de decisão e assim conduz a empresa ao sucesso ou fracasso. Ao longo dos anos o planejamento estratégico evoluiu tanto na sua forma quanto na sua concepção à medida que as mudanças foram tornando-se mais acentuadas, os mercados mais exigentes e as organizações mais complexa.

Dessa forma, a estratégia desde sua origem vem adequando-se a cada contexto.

#### **2.4.2. Evolução do Planejamento Estratégico**

Conforme Silva (2001, p.41):

A evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças.

Após a visão inicial e estrita relacionada à concorrência entre as empresas, o planejamento estratégico passou atuar em projeções futuras a respeito de indicadores financeiros, tecnológicos e de produção com o intuito de identificar oportunidades e ameaças.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p.55), ratificam “o diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro”. Também nota-se uma evolução na maneira pelo qual o planejamento estratégico é formulado e transmitido a toda organização. Entre as novas características pode-se destacar maior autonomia aos níveis táticos e operacionais oportunizando a capacidade de planejar e atuar estrategicamente, o aprendizado e a inovação a partir da experiência do dia-a-dia empresarial e a ampla disseminação das estratégias, criando a cultura organizacional.

### **2.4.3. Conceitos de Planejamento Estratégico**

Ao segregar os termos planejamento e estratégia e analisa-los individualmente torna-se simples a formulação do conceito acerca do tema. Planejamento indica o processo de definição dos objetivos e metas, assim como as ações fundamentais para alcançá-las. Estratégia representa a adequação dos objetivos, metas e ações necessárias ao contexto ambiental e temporal da organização.

Dessa forma, o planejamento estratégico pode ser conceituado como o processo de planejar a estratégia, definindo de forma clara, a relação entre a organização e o cenário onde ela se encontra.

Segundo Maximiano (2006), o planejamento estratégico trata-se da análise da organização diante diversas perspectivas, direcionando seus caminhos e controlando suas ações com base nos objetivos traçados. O mesmo envolve a tomada de decisões sobre qual o tipo de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

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

Contudo, para obtenção dos resultados mencionados se faz necessário o estabelecimento, o comprometimento e a revisão das etapas, de caráter consecutivo e interligado, existentes no plano que orientam a estratégia no cotidiano organizacional.

### **2.4.4. Modos de Planejamento Estratégico**

Para Mintzberg (1973) descreve três modos do planejamento estratégico. a) o modo empreendedor é apresentado como a formulação de estratégia embasada pela busca constante de novas oportunidades. A elaboração de estratégias no modo empresarial é caracterizada por grandes saltos para frente face à incerteza. A estratégia move-se para frente na organização empreendedora, pela tomada de decisão ousada; b) o modo adaptativo é exposto como aquele relacionado à elaboração da estratégia adequada as variáveis ambientais. As decisões são basicamente remediais por natureza,

e ele se procede em pequenos passos, movendo-se sempre próximo de determinado status quo. Dessa maneira, o elaborador de políticas chega a um acordo com seu complexo meio ambiente; c) o modo de planejamento Russel Ackoff (apud Mintzberg, 1973) observa-se três características principais: o planejamento é algo que se faz antes de se realizar qualquer ação, ou seja, é uma tomada de decisão antecipada.

O planejamento é requerido quando o estado futuro que se deseja envolve um leque de decisões interdependentes, ou seja, um sistema de decisões; o planejamento é um processo que é direcionado para produzir um ou mais estados futuros desejados e que não são esperados ocorrer a menos que algo seja feito.

#### **2.4.5. Etapas de elaboração do planejamento estratégico**

As etapas de elaboração do planejamento estratégico representam um passo-a-passo para implantação do mesmo no cotidiano organizacional. Seguir cada uma das etapas é imprescindível, pois elas estão interligadas, seguem um fluxo definido e constituem um ciclo constante. Em decorrência de o planejamento sofrer constantes alterações conforme as mudanças vão ocorrendo e com base no grau de complexidade das organizações, as etapas precisam ser revistas e atualizadas.

A primeira etapa trata-se do diagnóstico estratégico onde é realizado o levantamento de informações que irão embasar a elaboração do planejamento estratégico. Nesta etapa são analisados: a organização, seu ambiente em todos os níveis, os fatores que podem gerar oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos que podem contribuir ou prejudicar o alcance dos resultados almejados. A segunda etapa consiste na elaboração da missão, objetivos e metas estratégicas visando o posicionamento desejado no mercado de atuação. A terceira etapa indica a elaboração do planejamento, ou seja, a execução de tudo que foi estabelecido. Por fim, a etapa quatro corresponde ao monitoramento dos resultados com base nos objetivos que foram traçados visando dar continuidade ou corrigir o plano estratégico.

Segundo Certo e Peter (1993, p.6), a administração estratégica “é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto aprimorado e integrado ao ambiente”. Os autores acentuam que os administradores precisam se dedicar as etapas do planejamento estratégico: “realização de uma análise do ambiente,

estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico”.

As atuações dedicadas, sistemáticas e dinâmicas embasada nas etapas do planejamento estratégico propiciam a execução bem-sucedida do plano, estimulando assim, a criação e manutenção de vantagens competitivas para as empresas que se empenham na gestão estratégica.

#### **2.4.6. Benefícios do Planejamento Estratégico**

Em virtude das organizações se depararem com situações inusitadas decorrentes da acentuada inconstância do mercado, torna-se fundamental o estabelecimento de uma ferramenta científica para prever o cenário futuro de uma forma mais próxima à realidade. Através da elaboração e da constante atualização do planejamento estratégico, a organização torna-se capaz de responder e aproveitar de maneira eficaz às oportunidades oferecidas pelo mercado, assim como, minimizar as situações adversas provocadas pelo mesmo.

Para Oliveira (2001), destaca que o planejamento estratégico proporciona uma séria de vantagens para as empresas, a saber: a) agiliza o processo de tomada de decisões; b) facilita a alocação dos recursos na empresa; c) cria alternativas gerenciais; d) possibilita à empresa maior interação com o ambiente; e) transforma a empresa reativa em empresa proativa; f) possibilita a obtenção de melhores resultados operacionais; g) proporciona respostas mais céleres e eficazes às oportunidades de mercado que surgem inesperadamente; bem como, propicia ações concretas diante o ambiente permitindo a moldagem do seu próprio destino.

Entretanto, planejar não é uma tarefa simplista. O grau de dificuldade do planejamento está relacionado com a quantidade e a complexidade das variáveis que afetam as organizações. As análises precisam ser abrangentes e realistas considerando capacidade humana e informações limitadas.

#### **2.4.7. Desafios do Planejamento Estratégico**

À medida que o tempo passa, os desafios do planejamento estratégico tornam-se

cada nível global. As mudanças estão se tornando menos previsíveis e as situações inusitadas mais frequentes no cotidiano das organizações. A principal dificuldade encontra-se na capacidade de prever e adaptar-se aos novos cenários, pois há um grande desafio em analisar todas as informações acerca de organizações e mercados complexos.

Para Chiavenato (2000), os gestores se deparam constantemente com a incerteza gerada por elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente. O autor complementa afirmando que as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor.

Além disso, para Kotler (1998) declara que um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutante.

Enquanto, para Geus (1998), alerta que para enfrentar as constantes mudanças, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes. Em resumo, a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo.

Outro ponto a ser levado em consideração encontra-se na implementação e controle do planejamento estratégico após sua elaboração. A organização necessita criar uma cultura organizacional que se preocupe com o planejamento e que esteja aberta as mudanças e inovações necessárias. É papel dos gestores transmitir aos seus colaboradores a importância de aderência ao plano estratégico definido pela alta gestão, principalmente quando este não foi elaborado de forma participativa. Também é importante frisar que o plano encontra-se em constante movimento para que não haja comportamentos demasiadamente rígidos.

Para Scott, Jaffe e Tobe (1998), afirmam que se o processo de criação da visão estiver voltado para fora somente, fica difícil imaginar que pessoas sem entusiasmo forneçam um serviço com entusiasmo.

Diante os diversos desafios citados, surge um conceito emergente de planejamento que visa minimizar as dificuldades encontradas tanto na elaboração do plano como em sua implantação e gestão, impactando diretamente nos resultados auferidos.

## 2.5. Planejamento Estratégico Situacional

As organizações contemporâneas apresentam particularidades que dificultam a execução do planejamento estratégico. Os problemas que surgem no cotidiano das mesmas são variados e complexos. Estratégias tradicionais de caráter simplistas e inflexíveis não provocam os benefícios almejados pelo plano, pois elas não consideram a realidade individual de cada empresa, propondo soluções pré-fixadas.

Dessa forma, sente-se a necessidade da criação de um modelo de planejamento que seja capaz de atuar em meio às complexidades dos problemas vivenciados pelas organizações. Com esse intuito, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico Situacional, ou abreviadamente PES. Trata-se de um plano flexível capaz de adaptar-se às constantes mudanças da situação real.

O PES surge na América Latina, mais especificamente no Chile. Segundo Rieg e Araújo Filho (2002), o planejamento estratégico situacional, embora seja influenciado pelo trabalho de outros autores como Ackoff (1974) e Mason & Mitroff (1981), tem em Carlos Matus seu grande mentor intelectual e maior entusiasta. Ministro da Economia do Governo do Presidente Salvador Allende de 1971 a 1973, Matus se propôs a identificar as principais fragilidades ocorridas durante aquela gestão que findou diante o golpe militar chileno de 1973.

A crise do planejamento ocorrida a partir da década de setenta, aliada aos fracassos e limites experimentados por Matus na utilização do planejamento tradicional através de métodos normativos na gestão pública, culminaram na concepção do “planejamento moderno” em contraste à abordagem convencional. A metodologia matusiana, defende a visão multidimensional das situações visando adequação da gestão às situações não-estruturadas, ou seja, inusitadas e complexas no qual observa-se que o autor não possui total domínio das variáveis que interferem no resultado do planejamento nem tampouco prevê a ação dos demais atores envolvidos na situação.

Assim, o PES representa um método que orienta a gestão para resolução de problemas mal estruturados, pois estes não possuem soluções normativas diferentemente de problemas triviais onde já é de conhecimento a causa do conflito e as ações que devem ser tomadas para sua regularização.

Embora o problema possa se apresentar em nível local ou setorial, o PES o aborda numa perspectiva abrangente no qual se analisa aspectos políticos, econômicos,

sociais, culturais, tecnológicos que permeiam aquela situação, tendo em vista, que tais fatores não estão segregados do problema em questão.

Além disso, o modelo assume que vários atores em diversos níveis possuem atuação direta ou indireta na situação e o grau de interferência em termos de recurso, informação, aliança e intervenção precisa ser evidenciado. Não se pode realizar um planejamento eficaz sem considerar a interação entre os atores que envolvidos no contexto.

Segundo Matus (1993), para resolver e planejar sistemas complexos, é importante diagnosticar a situação (interna e externamente) para consecução de planos de ação bem-sucedidos. Ao saber que cada empresa possui seu contexto o PES propõe um plano personalizado às características e a situação real da organização.

Além disso, analisa as relações de causa e efeito nas complexidades dos problemas a fim de encontrar as causas crucias que provocam determinadas situações, atuando de forma focada na erradicação do problema através de sua origem. À medida que os problemas são solucionados a empresa desenvolve a capacidade de lidar com determinado conflito, gerando assim, sua diferenciação no mercado.

Percebe-se assim, uma clara distinção entre a abordagem tradicional e a situacional, no qual a segunda representa uma evolução da primeira em função das circunstâncias organizacionais se tornarem cada vez mais complexas e as estratégias acompanharem esse desenvolvimento em busca de maior efetividade.

### **2.5.1. Diferenças entre o Planejamento Tradicional e o Situacional**

O PES, segundo Iida (1993), é aplicável a sistemas complexos, como as organizações sociais, sujeitos a diversos tipos de incertezas. O mesmo autor difere o modelo de planejamento tradicional do modelo de planejamento situacional, enfatizando que o primeiro apresenta soluções genéricas, enquanto o segundo traz um plano personalizado ao contexto da organização.

Em síntese, o planejamento tradicional é normativo-prescritivo e é genérico, ou seja, os métodos desenvolvidos são rígidos baseados em diagnósticos do passado e aplicados a toda e qualquer organização, o objeto do plano é considerado estatístico. Porém, o PES assume que as empresas estão situadas em um ambiente inconstante e possuem operações essencialmente complexas.

Assim, o plano é elaborado com base na análise situacional no qual um determinado ator que se posiciona de acordo com as circunstâncias reais, criando um planejamento flexível no qual quando ocorre mudança na situação real, o plano é imediatamente ajustado.

No planejamento estratégico há um lapso temporal entre a elaboração do plano e sua execução. Portanto, nota-se uma vulnerabilidade no modelo tradicional ao assumir que no momento da aplicação do plano pode-se deparar com outra situação tornando as ações propostas obsoletas.

No PES não se separa as funções do planejamento das de execução. O planejamento e a execução ocorrem no mesmo momento para que as ações possam ser mais adequadas aos cenários apresentados. Com base nessa perspectiva realiza-se análises situacionais para orientar o gestor no momento da ação, já que não existe uma “receita pronta”, minimizando as divergências entre o plano e a realidade.

Para Matus (1997), no momento de ação, sempre será necessário um novo cálculo ou uma adaptação do plano perante as circunstâncias do momento, atentando-se para particularidades operacionais que surgem na iminência da prática.

As características específicas de cada modelo os identificam e simultaneamente realçam suas diferenças. O PES possui particularidades que permitem uma análise detalhada do modelo. A discriminação das principais características do modelo conduz a compreensão da efetividade do plano ao cenário atualmente encontrado nas empresas.

### **2.5.2. Principais Características do PES**

Pode-se mencionar como primeira característica evidente do PES sua apreciação ou diagnóstico situacional, ou seja, determinada situação configura-se como problema a partir de quem está o analisando. Observa-se assim, a subjetividade da situação uma vez que cada indivíduo possui uma forma distinta de interpretação da realidade a partir de suas experiências, conhecimento, crenças, valores, culturas, enfim, uma série de fatores que interferem na visão a respeito de algo.

Para Tonini & Kantorski (2007) afirmam que o planejamento estratégico situacional planeja a partir de problemas e adota, para lidar com estes, uma abordagem subjetiva, ou seja, “considera que os problemas não são vistos por todos os atores como problemas e que as soluções nem sempre são vistas como tais por todos”.



Assim, o PES preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos. Segundo Matus (1997b), é necessário diferenciar as explicações dos diferentes autores, sem ignorar nenhuma, para que se possa agir de modo eficaz.

Ainda segundo Matus (1998), ainda ressalta que nessa perspectiva, o conceito de situação exige determinar quem está explicando a realidade, uma vez que esta pode ser explicada de formas distintas, pois os diferentes atores participam do jogo social com diferentes propósitos.

A segunda característica relevante do PES está relacionada à definição do plano de acordo com o problema. O modelo sugere ações com base em determinada situação emergente, porém, o surgimento do problema encontra-se na diferença entre a realidade atual e a realidade almejada.

Para Huertas (1996), tem-se um problema quando o ator que planeja encontra-se insatisfeito com determinada situação e ao mesmo tempo a considera evitável.

O fato de assumir o futuro como incerto fundamenta a terceira característica peculiar do PES. Conforme visto anteriormente, a característica preponderante dos modelos tradicionais é a forma determinista do mundo onde há uma tentativa de adivinhar o futuro. O PES, por sua vez, busca identificar as possibilidades e preparar os atores para enfrentar os possíveis cenários que venham a surgir.

Como pondera Matus (apud Huertas, 1996), o PES é, na verdade, uma ferramenta de liberdade, pois, ao não se basear na capacidade de predição, mas sim, na capacidade de previsão, se constitui oportunidades resultantes de cálculos que precedem e presidem a ação para criação do futuro.

Para Rieg e Araújo Filho (2002) afirmam ainda que o planejamento estratégico situacional admite o futuro como incerto, não sendo possível profetizá-lo. Neste ínterim, não se atrela a uma visão determinista do mundo, fazendo suposições do futuro e buscando alcançá-lo, mas tenta listar possibilidades e preparar as pessoas para enfrentá-las.

As principais características abordadas embasam o modelo estratégico situacional. Porém, a fim de contextualizar-se, o PES também é analisado sob o ponto de vista de diversos conceitos que acentuam o entendimento holístico do plano. Com intuito de oferecer uma melhor compreensão do PES estudam-se os aspectos que compõe o modelo.

### 2.5.3. O Modelo PES

Para explicar o modelo PES, Matus (1993) recorre a conceitos de planejamento, ator, problema, situação, jogo social, dentre outros. De forma geral, o modelo considera diversas variáveis que influenciam a realidade e precisam ser analisadas com a finalidade de expandir a compreensão do contextual atual, e assim, auxiliar as tomadas de decisões mais adequadas.

#### 2.5.3.1. Visão de planejamento

Para Matus (1991) afirma que o plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ato seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. De uma maneira geral, o planejamento é essencial para qualquer atividade humana em virtude das dificuldades e impactos da improvisação. Entretanto, é inviável pensar que o planejamento é um cálculo determinado por leis científicas precisas, apoiado num diagnóstico preciso da realidade.

Na realidade o plano está inserido num contexto totalmente instável e impreciso, onde se observa rejeições e apoio dos atores que estão envolvidos com o plano. Eventualmente esse plano conduz à ação, ou seja, pode-se dizer que o plano é uma mediação entre o conhecimento e a ação.

Na visão de Matus (1993) salienta a importância da ação conjunta com o pensamento e acredita que “a reflexão imediatista, tecnocrática e parcial não é planejamento, e tampouco é planejamento a reflexão que se isola da ação e torna-se uma mera pesquisa sobre o futuro”.

Outra característica relevante é que o planejamento na ótica situacional precede e preside a ação, as estratégias são definidas antes, durante e após a atuação dos atores. Inicialmente, verifica-se um esforço para identificar as possibilidades da situação e preparar os atores antes que qualquer ação seja tomada. Após a atuação dos atores percebe-se a interferência das ações na situação estudada. Com maior sensibilidade adquirida pelas respostas das ações efetivas, ocorre a readequação do plano para novas atitudes, fazendo com que o mesmo esteja em constante atualização.

Dessa forma, o planejamento agrega uma visão abrangente da realidade e proporciona o atingir os resultados esperados em virtude do plano estar relacionado ao

processo como todo, não somente aos cálculos que antecedem a ação. Para constituição do plano deve haver a identificação da pessoa ou do grupo que se encontra incomodado com a situação atual e está disposto a intervir na realidade buscando a situação futura almejada.

#### 2.5.3.2. O ator e o problema

Para Matus (1994) o ator pode ser representado por um indivíduo ou por um conjunto de pessoas que representam determinado grupo. O fato é que o plano necessita de autoria claramente definida na qual haja alguém que possa se responsabilizar por ele. É válido frisar que nem sempre o elaborador do plano é o ator do mesmo, a autoridade que o instituiu é que representa o ator. Este sempre controla pelo menos algumas variáveis relevantes da situação. Ainda assim, além do ator principal, há outros atores que controlem recursos ou variáveis importantes que devem ser evidenciados.

Na teoria matusiana, o problema não é visto apenas como incômodo ou alguma necessidade sentida por alguém, mas sim, como uma realidade insatisfatória que pode ser alterada na medida em que há uma intervenção na realidade. Nessa perspectiva o problema nunca é transformado em definitivo, porém uma atuação eficaz permite que a realidade seja influenciada e esteja mais favorável ao interesse do ator. Assim, o autor sugere que o planejamento contenha de forma clara a identificação do problema evidenciado por determinado ator, além da possibilidade de enfrentamento e disposição para tal.

Embasado em Ian Mitroff, Matus (1987) formula uma primeira classificação dos problemas, quais sejam: bem estruturados e mal estruturados. O primeiro caso ocorre quando se tem uma situação na qual já se conhece o comportamento do problema, favorecendo a adoção de modelos determinísticos que normatizam as soluções. Uma vez que as variáveis que interferem o problema são totalmente conhecidas é possível identificar a resposta para cada ação. Entretanto, no segundo caso não é possível estabelecer um modelo padronizado, pois ainda não se conhece todos os aspectos que influenciam no problema. Na situação de incerteza é necessário estabelecer uma estratégia criativa e adequada a situação. Os problemas não estruturados constituem o objeto de ação do PES.

É possível identificar os problemas complexos através da manifestação de aspectos peculiares. Entre eles, pode-se ressaltar a interferência de vários atores no problema ocasionando possíveis conflitos em virtude de diferentes leituras da situação, além da interação de determinado problema com outros fazendo com que a magnitude da situação propicie a redução do controle do ator. Dessa forma, a intervenção do ator pode impactar positivamente em um problema e ao mesmo tempo, negativamente em outro, confirmando a impotência de uma abordagem superficial. A distinção essencialmente encontra-se no ambiente no qual o problema está situado. Os problemas mal estruturados estão inseridos em um meio de completa incerteza e de constante mudança que obriga a reflexão estratégica, porém os problemas bem estruturados estão imersos em um ambiente tradicional que induz a utilização de modelos padronizados.

Os atores e problemas estão inseridos num contexto de continua mudanças, ou seja, é necessário entender o conceito de situação tendo em vista que a alteração na configuração do plano está relacionada a diferentes situações que podem emergir.

#### 2.5.3.3. O conceito de situação

Segundo Matus (1993), para resolver e planejar sistemas complexos, é importante diagnosticar a situação (interna ou externamente) para consecução de planos de ação bem-sucedidos.

Na visão de Artmann (2000) aprofunda afirmando que a explicação situacional é sempre multidimensional e totalizante, ou seja, refere-se às múltiplas dimensões da realidade: política, econômica, ideológica, cultural, ecológica, etc. Exige uma visão interdisciplinar e multissetorial e deve adaptar-se ao plano setorial sem abandonar as outras dimensões e espaços de explicação.

Sendo assim, o ator do plano não age isoladamente, ele encontra-se em determinado contexto no qual outros atores também atuam, podendo apoiar ou obstruir suas intenções, assim, o modelo se resguarda de “surpresas indesejadas” após as definições do planejamento.

De acordo com Gonçalves (2005) no planejamento estratégico situacional, para identificar, analisar e propor soluções a um determinado problema é necessário embasar-se nas percepções dos envolvidos com a situação problemática (apreciação

situacional). Isto porque cada indivíduo possui intenções e características próprias, as quais embasam suas interpretações e formas de agir frente aos problemas encontrados.

Dessa forma, a apreciação situacional consiste na interação entre o ator eixo e os demais atores no qual o primeiro pretende intervir na realidade que pode gerar conflito admitindo a possibilidade de posicionamento diferente do proposto. Logo, a explicação situacional é embasada pela observância global que abrange aspectos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos, etc.

A amplitude tomada por esta análise multidimensional enriquece a visão acerca da situação. Articula-se passado, presente e futuro através do estudo envolvendo relações de causa e efeito onde se observa as manifestações atuais como reflexo de ações realizadas e as tendências futuras como oriundas de indícios atuais.

Portanto, na explicação situacional o problema está inserido em determinada situação, onde esta é constituída pelo ator interventor, por outros atores, pelas suas ações e pelas estruturas econômicas, políticas, ideológicas e culturais que condicionam os atores e suas ações.

#### 2.5.3.4. A teoria da produção social e da ação

Para Matus (1982) propõe como modelo de análise da realidade a Teoria da Produção Social. Ele utiliza a metáfora do jogo para elucidar a ação humana no qual as jogadas seriam os fatos, produzidos pelos jogadores (atores) a partir de determinadas acumulações que estariam ancoradas em capacidades individuais, intelectuais, no conhecimento do jogo e suas regras e nas próprias acumulações geradas no processo de jogar.

É importante salientar que as regras são construídas pelos homens e não são imutáveis. Entretanto, para se mudar as regras sociais que são desiguais ao favorecerem um grupo privilegiado em detrimento de outros é necessário muito poder e influência.

Os diferentes tipos de ação são aplicáveis de acordo com a classificação dos problemas. Para aqueles bem estruturados aplica-se a ação normatizada; porém para aqueles mal-estruturados utiliza-se da ação interativa e criativa, pois nesta ótica considera-se a ação dos outros atores.

#### 2.5.4. Momentos do PES

Após toda compreensão acerca do planejamento estratégico do ponto de vista situacional se faz oportuno analisar de uma maneira prática todas as etapas ou momentos que o envolve. Sabe-se que o PES trata-se de um planejamento dinâmico e contínuo no qual os momentos estabelecidos sofrem constante rodízio entre eles, diferentemente do método tradicional onde se observa uma sequência rígida de etapas.

Segundo Matus (1993), o modelo PES elucida quatro momentos: explicativo, o normativo, estratégico e tático-operacional. Existem ferramentas metodológicas específicas para cada momento, no entanto, elas podem ser retomadas quando necessário em diferentes momentos. Cada momento é uma etapa inesgotável, pois a ele sempre se regressa, e requer particulares ferramentas metodológicas de trabalho. O plano é apenas um produto renovável dessa incessante dinâmica.

Para Lima (2004), nenhum momento fica definitivamente para trás nem se esgota numa só instância, ele volta a se repetir, para dominar, transitoriamente, no futuro.

##### 2.5.4.1. Momento explicativo

O primeiro momento consiste na delimitação dos problemas relevantes para determinado ator disposto a intervir no contexto atual. O momento explicativo busca essencialmente explicar como se origina e se desenvolve o problema numa prerrogativa situacional da realidade.

Para Matus (1993) este momento refere à construção de explicações para fundamentar a própria ação e compreender a ação dos componentes. A apreciação da situação conduz aos objetivos, e os objetivos à seleção de problemas e ao aprofundamento da explicação situacional.

Portanto, é necessário o discernimento de que todo problema social possui natureza situacional, ou seja, depende de quem o considera como problema. Existem inúmeras situações que beneficiam um grupo em detrimento de outros. Além de selecionar o problema, nesse processo também é definido o espaço onde ele está situado visando identificar a governabilidade do ator, ou seja, até onde este possui influência e poder sobre a situação.

Segundo Artmann (2000) afirma que após a seleção dos problemas, passa-se a descrevê-los por meio de descritores que o definam com clareza. Os descritores devem ser suficientes para expressar o problema sem confundi-lo com outros ou com suas próprias causas e consequências. Para o estabelecimento assertivo dos descritores se faz necessário a seguinte reflexão: eliminando-os o problema está sanado? Se negativo, é necessário rever os descritores. É válido salientar a importância de verificar a fonte do descritor, ou seja, analisar a veracidade da informação. A descrição coerente permite a criação de indicadores que serão utilizados para avaliar os resultados do plano.

Depois de estabelecido os descritores ocorre o processo de identificação dos fatores que provocaram o problema através da análise de causalidade. Para tanto, Matus (1993) sugere a utilização da ferramenta fluxograma situacional que consiste na representação gráfica do modelo explicativo, conforme Lida (1993), permitindo a leitura rápida do problema. A ferramenta possibilita ainda, analisar as relações entre as causas e o problema, identificar as causas de maior relevância e o grau de governabilidade sobre as causas.

Segundo Artmann (2000) dentre as várias causas do problema estão aquelas que serão os pontos de enfrentamento do mesmo, os nós críticos, sobre as quais serão elaboradas as propostas de ação. A seleção dos nós críticos deve atender três aspectos simultaneamente: apresentar impacto significativo sobre os descritores modificando-os positivamente; possibilitar atuação direta sobre as variáveis críticas e sinalizar o grau de viabilidade do plano. Quando contemplado as três condicionantes define-se os nós críticos para enfrentamento. Contudo, se faz necessário submetê-los ao mesmo processo de descrição onde são estabelecidos os indicadores que servirão como referências para o acompanhamento dos resultados.

Além disso, é importante indicar os atores que controlam as variáveis que envolvem os nós críticos para a mensuração do grau de governabilidade do plano. Há situações locais em que o nó causal pode ser solucionado por apenas um ator, porém em situações de maior amplitude o nó causal deve ser enfrentado por diversos atores em conjunto. Isso indica que quando o nó crítico encontra-se dentro do espaço de governabilidade do ator, torna-se fácil o enfrentamento, pois o ator detém os principais recursos necessários para tanto. Contudo, quando o nó crítico se distancia da governança do ator, torna-se difícil o enfrentamento, pois as possibilidades de intervenção diretas são reduzidas.

Nesse sentido, o PES propõe a construção de soluções criativas envolvendo negociações com outros atores que possuem forte influência sobre as variáveis críticas. Caso haja alguma oportunidade política torna-se válido a busca por alianças que possibilitem a intervenção diante os pontos de enfrentamento mesmo que o nó causal não esteja no espaço de governabilidade do ator. Assim, a força de intervenção dependerá da disposição, criatividade e capacidade de negociação do mesmo.

Cabe ressaltar que para identificar corretamente os processos de causalidade e aplicar as técnicas expostas de forma assertiva se faz necessário o entendimento do problema na essência. Os métodos tratam-se apenas de norteadores para o embasamento das análises, porém, eles não substituem o conhecimento tácito. Nesse sentido, Matus (1987) alerta para o risco da cegueira situacional que pode surgir de um olhar parcial. Para romper a cegueira situacional é preciso exercitar vários olhares, e buscar um conhecimento profundo do problema através de consultas a especialistas, de estudos existentes e, se necessário, da realização de pesquisas específicas.

#### 2.5.4.2. Momento Normativo

Após a análise e detalhamento do problema visualizando-o de forma contextualizada e dinâmica torna-se necessário à operacionalização do plano. O segundo momento denominado de normativo refere-se à elaboração do plano de intervenção, ou seja, a busca por resultados estabelecendo a situação futura desejada de acordo com os nós críticos que foram selecionados. Através do plano de ação transforma-se a situação atual em situação-objetivo.

Para Matus (1993), o momento normativo descreve o modo como se desenha o plano. Significa saber projetar o plano diante de incertezas, sob forte dúvida. Nesse momento, são desenhadas as propostas do plano que apresentam como deve ser a realidade futura em oposição aos problemas presentes.

Segundo Artmann (2000), “a situação-objetivo é, portanto, a nova situação a ser atingida, com os problemas modificados positivamente, através do plano por operações. Pode ser desenhada transformando-se os descritores do problema em novos indicadores desejados, os indicadores de resultado. Cada descritor deverá ser transformado num resultado esperado, como decorrência das prováveis intervenções sobre o problema”.



De acordo com Lida (1993) para atuar sobre o problema, formulam-se algumas operações, que são ações capazes de modificar o estado de algum nó crítico e, assim, produzir impacto sobre os descritores do problema.

As operações refletem o compromisso com a ação, sendo assim, é necessária a mensuração dos resultados através da análise de indicadores quantitativos e qualitativos com intuito de ir além da formulação de hipóteses e acompanhar o desempenho da intervenção.

Como reflexos das ações são gerados os produtos e resultados. Os produtos referem-se a bens e serviços produzidos, a fatos políticos, a conhecimentos gerados ou transferidos, a normas, leis ou regulações criadas, a organizações, sistemas, obras realizadas, entre outros, e os resultados correspondem ao impacto produzido sobre os descritores do problema. De forma sistemática, para cada nó crítico é necessário uma ou mais operações que visem à intervenção sobre o mesmo. Esta atuação deve ser descrita através de ações concretas. Cada operação, representada por uma série de ações para torna-se mais evidente, deve discriminar os produtos e resultados definidos, os responsáveis por elas, os recursos necessários e o tempo de realização de cada uma.

É importante frisar que as ações precisam ser definidas com base nos descritores dos nós críticos para sua real eficiência.

No momento normativo é fundamental considerar o contexto do plano, ou seja, as condições políticas, sociais e econômicas, cabendo à análise de tendências que propiciem a elaboração de cenários de acordo com as possibilidades futuras no qual se estuda a combinação de diversas variáveis relevantes que se influenciam mutuamente.

No entanto, podem surgir surpresas de alto impacto sobre o plano em decorrência de eventualidades que possuem baixa probabilidade de ocorrência e não são consideradas no plano. Nesse sentido, é fundamental a construção de estratégias de contingência que visam à antecipação frente às eventualidades que podem impactar significativamente o plano.

Para Matus (1993) afirma que o momento normativo implica um cálculo aproximado dos resultados. Por isso, é preciso reconhecer a existência da incerteza e das surpresas, trabalhando com cenários, planos de contingência e outros métodos apropriados. Desse modo, a situação-objetivo de um plano sempre está condicionada à ocorrência de um cenário.

Uma vez que a situação-objetivo não depende somente das ações do ator interventor, mas também da ação de outros atores que podem ter interesses distintos e

em desacordo com o plano e que os recursos utilizados nas operações podem estar sob o controle de diversos atores, são definidas estratégias que viabilizem o plano.

#### 2.5.4.3. Momento Estratégico

Presume-se que nem todas as operações são viáveis inicialmente, obrigando o ator intervir a reformular o plano ou criar estratégias para construção de sua viabilidade. O momento estratégico representa a análise da viabilidade do plano e a construção da mesma quando esta apresentar-se inicialmente negativa.

Segundo Matus (1993) o momento estratégico refere-se à exploração de diferentes modos de jogar, considerando os oponentes e os aliados, para incorporar viabilidade ao plano, concebido no segundo momento.

Enquanto para Huertas (1996), afirma que o objetivo nesse momento é, portanto, reconhecer as restrições e procurar uma maneira de ampliar os recursos escassos, visando viabilizar as operações do plano.

Segundo Artmann (2000) a análise da viabilidade abrange as dimensões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas do plano, examinando a motivação dos atores em relação à operação, os recursos necessários para operação, e o controle que os atores exercem sobre estes. Através deste estudo apura-se a necessidade da elaboração de estratégias para viabilizar cada operação do plano.

Para tanto, Iida (1993) afirma que a análise é feita através de matrizes, no qual se examina a motivação dos atores em relação às operações previstas no plano, os recursos necessários para operacionalização da proposta e os controles que os atores exercem sobre estes recursos, culminando em indicadores estatísticos que mensuram o grau de viabilidade do plano, ou seja, seu nível de apoio ou de rejeição. Nesse sentido, é importante salientar que as matrizes são dinâmicas, variando de acordo com os diversos comportamentos dos atores.

Segundo Artmann (2000), detalha a análise de viabilidade partindo de dois níveis: a) da análise da motivação dos atores frente às operações do plano, o que significa registrar o interesse que os atores têm em relação àquelas e o valor que lhes atribuem. O interesse é marcado com os sinais: a favor (+); contra (-) e indiferente (0) e o valor pode ser alto (a), médio (m) ou baixo (b). É importante registrar o valor porque um ator contrário a um projeto, cujo valor para ele é alto, estará muito mais disposto a mobilizar recursos para que o mesmo não se realize do que se o valorizasse pouco.

Assim também, com relação ao apoio de atores aliados, o valor também pode indicar o quanto estão dispostos a investir e cooperar; b) da análise do grau de controle dos recursos necessários à implementação das operações e ações por parte do conjunto de atores que os apoiam e do bloco que os rejeita. Esta análise é aplicada às operações de conflito, identificadas através do sinal (-). Basta que haja um único sinal negativo, ou seja, um único ator contrário, mas que controle algum recurso crítico, para que a operação seja considerada conflituosa.

Nesse contexto, é importante ressaltar o conceito situacional do poder evidenciado por Matus (1993), tratando-o como recurso multidimensional no qual o ator pode tê-lo numa situação e ao mesmo tempo ter pouco ou nenhum, em outras. Portanto, a mensuração do poder é dinâmica e requer o acompanhamento constante das mudanças para uma avaliação consistente de quais atores possuem atualmente os recursos indispensáveis.

Após realizada a análise de viabilidade e encontrado situações onde o plano inicialmente demonstra-se inviável é necessário construir e operacionalizar as estratégias que visem torná-lo viável. Para tanto deve haver uma predisposição do ator em modificar o posicionamento dos demais atores envolvidos identificando e explorando as oportunidades que por ventura possam surgir. Neste sentido, o PES elucida cinco meios estratégicos para mudança nas configurações das matrizes de motivações e controle dos recursos.

Para Matus (1994b), a primeira estratégia refere-se à utilização de práticas específicas que podem ser classificadas, em: a) imposição, considerada como forma de intervenção baseada no uso da autoridade, onde se observa uma hierarquia entre o ator interventor do plano e o ator contrário ao projeto. O uso demasiado de tal estratégia pode provocar o desgaste na relação entre os envolvidos na operação; b) persuasão, observada como maneira de intervenção na qual utiliza-se de argumentos e ações de convencimento ou sedução para conquistar a adesão do ator contrário ao projeto sem que o ator interventor realize concessões; c) interação cooperativa, identificada como alternativa “amigável” para solução de conflitos. Ocorre quando os atores estão dispostos a se ajudarem de forma mútua, em benefício de objetivos em comum, mesmo que isso possa significar para alguns deles a abdicação de interesses pessoais. A cooperação é atingida por meio de artifícios como capacidade de negociações e acordos, maleabilidade para minimização de conflitos e instauração de células que isolam os atritos; d) interação conflitiva, visualizada como meio de obtenção de apoio ao plano

através da utilização da força. O intuito desta prática é desgastar os atores que se opõem à operação para que estes enfraquecidos não representem embargos à operacionalização do plano.

A segunda estratégia está relacionada ao emprego da flexibilidade em momentos oportunos como forma de surpreender e atrair apoios.

A terceira estratégia refere-se à implantação de processos que não estavam contemplados no plano, porém, possuem o objetivo de proporcionar viabilidade ao mesmo. A quarta estratégia visa a elaboração de operações que se adaptem às mudanças pertinentes. Trata-se de reforma do plano para que este possa adquirir o apoio necessário.

E por fim, a quinta estratégia que possui enfoque na trajetória do plano, buscando o caminho mais viável para que as operações materializem o plano.

É importante salientar que o uso das estratégias deve ser canalizado para os atores que são contrários ou indiferentes as operações preconizadas pelo plano com o intuito de obter apoio necessário à viabilidade do projeto. As estratégias podem ser utilizadas de forma combinada, porém, Matus (1994b) sugere a utilização de estratégias cooperativas ou consensuais, a fim de evitar desgastes e afirma que a melhor solução para viabilizar o plano encontra-se na legitimação do mesmo, demonstrando os reais benefícios e impactos positivos que a proposta poderá proporcionar.

#### 2.5.4.4. Momento tático-operacional

Findados os momentos de delimitação dos problemas relevantes, descrição dos nós-críticos, elaboração do plano, análise e construção da viabilidade e adequação do projeto à conjuntura, chega-se ao momento da ação. O momento tático e operacional visa à implementação do planejamento considerando a inseparabilidade do plano e a gestão do mesmo, com a finalidade de criar novas situações mais favoráveis que a atual.

Para os autores Rieg e Araújo (2002) afirmam que esse último momento conhecido como tático-operacional refere à implementação das ações visando a criação de um processo, sem ruptura entre os três momentos e a ação diária.

Para Matus (1993) o momento tático-operacional é o momento da ação. A ação, porém, nunca é a mera execução do plano, mas uma adaptação desse às circunstâncias do momento. Ainda afirma que nesse momento decide-se o resultado das estratégias e,

na prática, isso se verifica com a análise do domínio do plano sobre a improvisação ou da improvisação sobre o plano.

Observa-se que o PES que não possui um término, ele apresenta-se de forma contínua de acordo com as situações que emergem no dia-a-dia organizacional. O plano orienta a tomada de decisão mais efetiva à determinado contexto e as ações são tomadas de acordo com as circunstâncias atuais. Em detrimento das constantes mudanças, há uma necessidade constante de recalcular o plano, aprimorando-o diante das circunstâncias que em sua maioria são reflexos da intervenção.

Portanto, o PES necessita ser monitorado e corrigido sempre que ocorre uma situação diferente da atual. Para Matus (1993, p.485), “só se conduz a partir do presente, e mediante a ação [...] planejamento é um processo permanente e incessante de fazer, revisar, avaliar e refazer planos, e só se conclui sua tarefa com a decisão concreta do dia a dia”.

As ações e correções diárias permitem o controle do planejamento e sua atualização diante das mudanças do ambiente. As ferramentas de avaliação e monitoramento do PES pautadas nas informações provenientes do impacto das operações através da execução do plano são fundamentais para análise das possíveis adequações que se apresentarem necessárias.

Nesse sentido, Matus (apud Artmann, 2000) ressalta a importância de selecionar as informações prioritárias, ou seja, aquelas que permitam acompanhar o desempenho do plano, para que o ator não se perca com diversas informações desnecessárias.

Segundo Artmann (2000) o PES orienta o monitoramento das seguintes variáveis: a) os descritores do problema; b) os descritores dos nós críticos; c) a implementação das operações considerando recursos, produtos e o tempo; d) os processos relacionados à aprovação e implementação das operações como aprovação de ações, alocações de recursos, designação de responsabilidades; e) o comportamento das variantes (cenários) e a possibilidade de surpresas; f) a evolução estratégica do plano através de verificação dos resultados das estratégias implementadas e a necessidade de modificações.

Por fim, é importante estabelecer indicadores a fim de avaliar se o plano está condizente ou não com o projeto de intervenção e seus objetivos. O acompanhamento por indicadores é fundamental para o monitoramento dos resultados. Vale salientar que

os indicadores só podem servir para avaliar o plano quando estes estiverem inseridos num contexto real, dentro de um horizonte temporal previamente definido.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia adotada para a realização do trabalho permitindo a investigação dos problemas organizacionais prioritários e conseqüentemente a proposta de intervenção com soluções adequadas. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p.23) “O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade”.

É importante salientar que por trata-se de uma pesquisa de caráter intervencionista a metodologia consiste na descrição dos métodos utilizados para elaboração do plano estratégico.

#### 3.1. FORMULAÇÃO IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional, de maneira geral, refere-se ao modo pelo qual a empresa é percebida por seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidade com base em suas principais características individuais que identificam a organização de modo único ao longo do tempo. A elaboração da identidade organizacional tem objetivo de diagnosticar o propósito de a empresa existir, para aonde e quando ela pretende ir e quais aspectos deverão ser manifestados para isto.

Percebe-se então que há uma ligação entre a estratégia corporativa e a identidade organizacional, pois, a primeira consiste em uma ferramenta que possibilita a moldagem da segunda.

Para Markwick e Fill (1997) consideram que a estratégia determina como a identidade organizacional é e como será no futuro. De forma prática a identidade organizacional pode ser interpretada como uma manifestação da estratégia empresarial ao definir sua missão, visão e valores, expondo-as internamente e externamente para impactar na percepção dos stakeholders e influenciar o comportamento dos funcionários, sejam eles ligados aos níveis estratégico, tático ou operacional.

Portanto, inicialmente o trabalho propõe a elaboração participativa da identidade organizacional ao definir estrategicamente a missão, visão e valores da organização contando com o apoio de Leonaldo Filho e Leonaldo Terceiro, Diretor-Geral e Vice-Diretor respectivamente, assim como do Operário Francisco Rosa. Para tanto, faz-se uso da análise

SWOT como ferramenta de identificação das potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças para que estas possam nortear a perspectiva de missão, visão e valores.

A análise será formulada com base na observação dos gestores e do funcionário, uma vez que os indivíduos envolvidos nos processos da empresa possuem naturalmente uma visão mais profunda acerca da realidade que as cercam. As ideias e determinações serão coletadas em uma ou duas reuniões a serem realizadas no ambiente empresarial, culminando posteriormente na compilação da identidade organizacional.

### 3.2. IDENTIFICAÇÃO, SELEÇÃO E ANÁLISE DOS MACRO-PROBLEMAS

Segundo Rodrigues (2004) problema é uma situação indesejável e geralmente inesperada que pode ocorrer tanto com pessoas como em processos, criando barreiras para que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Para análise dos processos organizacionais devemos identificar e delimitar eficazmente os problemas.

Dessa forma, a gestão estratégica torna-se fundamental para identificar, solucionar e prevenir a ocorrência de problemas, proporcionando assim a criação da vantagem competitiva frente ao mercado.

O plano estratégico ora elaborado será focado na transformação de problemas-chaves a serem diagnosticados pela própria empresa. Através de grupo de trabalho composto pelos diretores Leonaldo Filho e Leonaldo Terceiro e operário Francisco Rosa, os problemas serão identificados, discutidos e analisados com base em técnicas gerenciais utilizadas comumente em controles de qualidade para que possam ser estabelecidas ações que visem à transformação da situação encontrada.

Com o intuito de identificar os problemas será utilizada a técnica do Brainstorming, ou tempestade de ideias, que consiste na evidência de diversas situações indesejadas por cada um dos participantes do grupo durante um período de tempo determinado a fim de abranger o máximo de problemas sem haver quaisquer parcialidades.

Para Peinado e Graeml (2007) afirmam que a técnica proporciona aspectos que fazem com que as ideias sejam vistas de vários ângulos, o que facilita a decisão mais assertiva. Após a realização do Brainstorming serão selecionados os problemas que apresentarem maior grau de relevância com base na ferramenta Matriz de Prioridade que consiste na seleção dos problemas que apresentam maior prioridade ao atribuí-lhes critérios de gravidade,



urgência e tendência (GUT), classificando-os na escala de um a cinco, diante das condições próprias, customizadas e da especificidade do processo, conforme Rodrigues (2004).

Selecionados os problemas de maior impacto, chega-se ao momento de identificar as causas destes. Para esta finalidade utiliza-se o diagrama de Ishikawa, conhecido também como Espinha de Peixe. Trata-se de uma ferramenta onde as causas são levantadas para se chegar à raiz de um problema específico, através da análise de todos os fatores que contribuíram para sua geração, conforme Peinado e Graeml (2007). Por fim, serão estabelecidos os nós críticos, ou seja, as causas que serão enfrentadas através do plano de ação, tendo em vista que estas representam a essência do problema e que ao atacá-las o problema será transformado. Prevê-se a necessidade de dois encontros com os integrantes do grupo, no próprio ambiente corporativo, visando à finalização desta etapa.

### 3.3. CRIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

O plano de ação consiste no projeto detalhado que contempla todas as ações, responsáveis, recursos e prazos necessários para resolução dos problemas que foram priorizados e analisados na etapa anterior.

Para Trías de Bes e Kotler (2011), os itens básicos de um plano de ação são: lista de ações e atividades; data de início de cada ação ou atividade; orçamento alocado para cada ação ou atividade; líder de cada ação; objetivos da programação de cada ação; riscos de insucesso para realizar a execução e o plano de contingência.

Como ferramenta de gestão estratégica e suporte ao plano de ação será utilizado à técnica 5W2H, caracterizada pela realização do check-list das atividades que compõem o plano de ação. Segundo Meira (2003) a ferramenta garante que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam detalhadas, porém objetivas.

Para Polacinski (2012) descreve que a técnica consiste num plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O autor continua discorrendo e ressalta que o objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las. Os questionamentos, de origem norte-americano, tratam-se de cinco palavras que começam com w e outras duas que começam com h, são elas: what? - o que será feito (etapas); why? - por que será feito (justificativa); where? - onde será feito (local); when? - quando será feito

(tempo); who? - por quem será feito (responsabilidade); how? - como será feito (método); e por fim, how much? - quanto custará fazer (custo).

Na prática, após seleção dos macro-problemas serão realizadas reuniões no próprio ambiente empresarial envolvendo o mesmo grupo da etapa anterior para elaboração do plano de ação com base na técnica 5W2H, considerando as ponderações extraídas do encontro.

### 3.4. . ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA E GESTÃO DO PLANO

O plano deve ser avaliado quanto a sua viabilidade a fim de saber se haverá algum entrave para que o mesmo possa entrar vigor. Comumente tal análise ocorre no período de concepção da proposta, visto que se for verificado a ausência de viabilidade para implantação e acompanhamento do plano não é aconselhável empreender esforços em sua elaboração que necessita naturalmente de análises complexas, a menos que se observe oportunidades para construção da viabilidade.

Conforme observado no referencial teórico, a análise de viabilidade abrange dimensões política, econômica, técnica e organizacional atentando-se ao cálculo necessário para o processo de planejamento, sujeito a fortes elementos de incerteza e conflito.

A análise não é um mero exercício de predição, mas a incursão simulada no futuro, expressa também nossa vontade de fazer, tentando criar situações favoráveis e antecipando o pré-desenho dos projetos viáveis, com potencial para aproveitar as oportunidades abertas e alterar o curso da mudança situacional, num movimento de aproximação da situação-objetivo. A pergunta fundamental é: o que vamos fazer se acontecer “x” ou “y”, quem serão aliados e adversários, e assim por diante, construindo verdadeiras “árvores de decisão”.

Dessa forma, através de uma reunião a ser realizado no ambiente empresarial com o grupo de trabalho que vem desenvolvendo o plano, será analisado a viabilidade em cada dimensão sob o ponto de vista situacional, além do estudo acerca do posicionamento dos atores que possuem algum tipo de poder sobre aspectos contemplados no plano ao atribuir-lhes uma posição e seu grau de intensidade aos comportamentos destes através dos sinais a favor (+); contra (-) e indiferente (0) e grau alto (a), médio (m) ou baixo (b), conforme método sugerido por Artmann (2000). Por fim, a última pauta da reunião será a discussão acerca dos recursos necessários para efetividade do plano.

Por fim, é importante frisar que a elaboração do plano não consiste em uma finalidade. É necessário criar uma sistemática de acompanhamento das ações descritas no plano para que

haja o monitoramento da efetividade e dos resultados. Para tanto, utiliza-se indicadores de monitoramento e de resultados, como método de gerenciamento do plano.

Além disso, preveem-se reuniões periódicas para discussão dos resultados, das ações a serem implantadas e das possíveis necessidades de adaptações da proposta de intervenção inicial.

## 4. PLANO ESTRATÉGICO

Este capítulo aborda a construção do plano estratégico através da execução das etapas previstas na metodologia descrita anteriormente. O plano estratégico propõe aplicar os métodos dispostos no PES com o intuito de eliminar ou atenuar os problemas que interferem negativamente nos resultados da empresa LL Ferragens e Locações.

Dessa forma, o capítulo contempla: a criação da identidade organizacional definindo missão, visão e valores; a seleção e análise dos macros problemas identificados na empresa; a formulação do plano de ação para a erradicação ou minimização dos problemas frisados; e por fim, a análise de viabilidade da proposta e gestão do plano.

Conforme salientado na metodologia, o plano estratégico foi fomentado, discutido e estabelecido através da compilação de informações e posicionamentos coletados em reuniões e entrevistas com o grupo de trabalho criado para tal finalidade.

### 4.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional foi construída por meio da análise SWOT onde identificamos características e tendências da empresa para que pudéssemos estabelecer missão, visão e valores. As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças observadas no contexto organizacional estão descritas no quadro 1.

Quadro 1 - Análise SWOT

<b>Matriz SWOT</b>	<b>Influência Positiva</b>	<b>Influência Negativa</b>
Ambiente Interno	<b>Forças:</b> - Preço baixo; - Pontualidade na entrega; - Qualidade no atendimento; - Equipe polivalente.	<b>Fraquezas:</b> -Falta de colaboradores no nível tático; -Pouca variedade de estoque; -Marca ainda não consolidada.
Ambiente Externo	<b>Oportunidades:</b> -Crescimento habitacional da cidade de Parnamirim/RN; -Elevada concorrência entre os fornecedores.	<b>Ameaças:</b> - Escassez de crédito do mercado; -Elevada carga tributária do Estado; -Falta de logística de transporte do Estado.

**Fonte:** O autor (2016).

A análise SWOT permitiu uma importante reflexão acerca da situação no qual a empresa encontra-se do ponto de vista mercadológico. Sendo assim, este exercício facilitou a leitura situacional, através da percepção dos diretores e funcionários de como a empresa é vista atualmente pelos próprios membros e pelos stakeholders, além da maneira pelo qual a

organização pretende ser percebida no futuro. Dessa forma, foi possível a definição da identidade organizacional conforme a seguir.

#### **4.1.1. Missão**

Facilitar o dia-a-dia dos clientes através da diversificação de produtos estruturais de construção civil em um único local, além de garantir a geração de valor nas obras ao priorizar política de preço baixo e rapidez de entrega.

#### **4.1.2. Visão**

Tornar-se a empresa de referência na comercialização de produtos estruturais para construção civil no Estado do Rio Grande do Norte ao consolidar nossa marca como sinônimo de confiança, preço baixo e rapidez de entrega, vislumbrando a ampliação das lojas e do quadro de funcionários, aumento da capacidade logística e conquista da excelência no atendimento.

#### **4.1.3. Valores**

Honestidade, rapidez, cordialidade, responsabilidade, valorização e qualidade.

### **4.2. MACRO-PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS**

A partir do estabelecimento da identidade organizacional obtém-se maior clareza acerca dos problemas que estão impedindo ou dificultando o atingimento da missão formulada anteriormente ou que estão provocando consequências contrárias a visão da empresa.

Para fins de análise estratégica os problemas são observados inicialmente de maneira genérica ou global, para então, os chamados macro-problemas, serem esmiuçados até a identificação dos respectivos nós-críticos. Tal análise permite que a proposta de intervenção seja direcionada corretamente e produza os resultados esperados.

Portanto, o plano de ação se propõe a identificar as causas, nós-críticos e consequências que perfazem os macro-problemas. Todavia, há um esforço em conjunto para refletir e identificar os problemas genéricos que a empresa vivência.

#### 4.2.1. Identificação dos Macro-problemas

Algumas técnicas gerenciais facilitam a identificação dos macro-problemas. Na ocasião, foi utilizada a técnica do Brainstorming contando com a participação do grupo de trabalho visando evidenciar o máximo de problemas possíveis, a fim de não haver quaisquer interferências ou parcialidades na análise. O quadro 2 tem o intuito de discriminar os problemas levantados através do Brainstorming realizado.

Quadro 2 - Brainstorming dos Macro-Problemas

<b>Macro-problemas organizacionais evidenciados</b>
Alta ocorrência de desperdícios operacionais;
Estrutura organizacional inadequada;
Elevada incidência de perdas financeiras;
Insuficiência de controle organizacional;
Gargalo operacional crítico;
Falta de regularização do setor pessoal;
Problemas de transporte e frete de cargas;
Segurança do trabalho inadequada;
Ambiente físico de trabalho inadequado;
Acesso interno à Loja (Matriz) inadequado.

Fonte: O autor (2016).

#### 4.2.2. Priorização dos Macro-problemas

Em virtude do tempo e dos recursos necessários para intervenção sobre os macro-problemas, se fez necessário à identificação daqueles que são prioritários, ou seja, que possuem maior relevância para o cumprimento da missão estabelecida e alcance da visão

manifestada, de acordo com impacto provocado por cada macro-problema. Para tanto, foi utilizado a Matriz de prioridade (GUT), atribuindo na escala de um a cinco, o grau de gravidade, urgência e tendência. O resultado do produto entre as três classificações de impacto possibilita a identificação do macro-problema de maior relevância.

Esta análise propicia à eficiência na priorização dos problemas, tendo em vista que o plano de ação possui limitações no tocante à quantidade de problemas a serem tratados, portanto, somente os três principais problemas evidenciados nesta matriz são estudados e posteriormente, se tornarão objetos do plano de ação. Ao analisar o quadro 3, é possível observar a relevância do “gargalo crítico operacional” com 80 pontos e da “alta ocorrência de desperdício operacional” e “estrutura organizacional inadequada” igualmente com 60 pontos.

Quadro 3 - Matriz de Prioridade (GUT)

<b>Problemas</b>	<b>Gravidade</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Produto GxUxT</b>
Problemas de transporte e frete de cargas	2	5	2	<b>20</b>
Alta ocorrência de desperdício operacional	3	4	5	<b>60</b>
Ambiente físico de trabalho inadequado	1	3	4	<b>12</b>
Estrutura organizacional inadequada	3	4	5	<b>60</b>
Elevada incidência de perdas financeiras	3	3	3	<b>27</b>
Insuficiência de controle organizacional	2	3	4	<b>24</b>
Gargalo operacional crítico	4	5	4	<b>80</b>
Acesso interno à Loja (Matriz) inadequado	1	2	1	<b>2</b>
Segurança do trabalho inadequada	4	3	1	<b>12</b>
Falta de regularização do setor pessoal	2	4	5	<b>40</b>

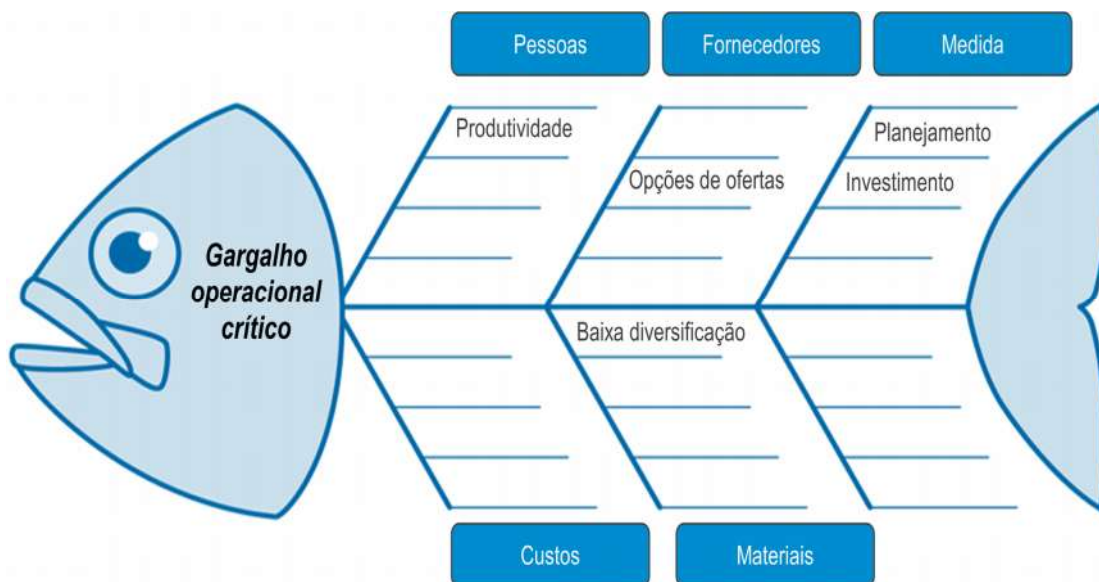
Fonte: O autor (2016).

#### **4.2.3. Análise de causas e consequências e definição dos nós críticos dos Macro-problemas**

Identificados os macro-problemas prioritários chega-se ao momento de estudá-los, evidenciando os elementos causais que o originaram, bem como, as consequências geradas

pelos macro-problemas. O Diagrama de Ishikawa foi à ferramenta utilizada para tal análise, pois possibilita a discriminação de todas as causas, segregando-as em grupos, permitindo assim a visualização dos nós críticos e suas consequências, conforme exposto abaixo.

Figura 1 - Espinha de peixe - Gargalo operacional crítico



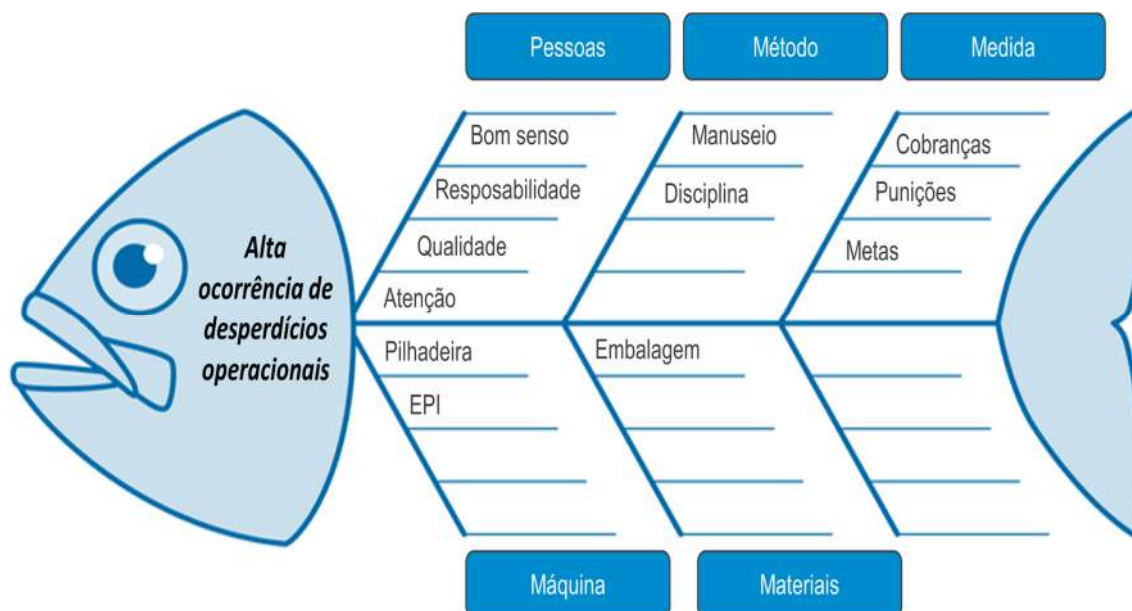
Fonte: O autor (2016).

A figura 1 representa o macro-problema de maior relevância, “gargalo crítico operacional”, o qual está relacionado com a necessidade de adequar o estoque para atendimento de uma demanda personalizada. Nesse sentido, identificou-se como nó-crítico, ou principal causador, a baixa diversificação de estoque, pois ao adquirir uma variedade métrica de ferro adequada à demanda, torna-se possível a eliminação ou minimização dos principais entraves operacionais, sejam eles relacionados ao tempo gasto na montagem da armação personalizada ou as possíveis perdas inerentes ao processo de personalização do estoque.

As causas relacionadas a este nó-crítico estão dimensionadas na “espinha de peixe”, conforme na figura 2. Dentre elas, destacam-se a falta de planejamento do estoque, a baixa oferta de ferro diversificado e a insuficiência de recursos necessários para aquisição deste estoque. Além disso, é importante salientar que as consequências provocadas por este macro-problema implicam na necessidade de construção da armação, elevando a probabilidade de erro operacional e maior espera do cliente pelo produto, gerando a insatisfação que contradiz com a missão de facilitar o dia-a-dia e agregar valor as obras dos clientes.



Figura 2 - Espinha de peixe - Alta ocorrência de desperdícios operacionais



**Fonte:** O autor (2016).

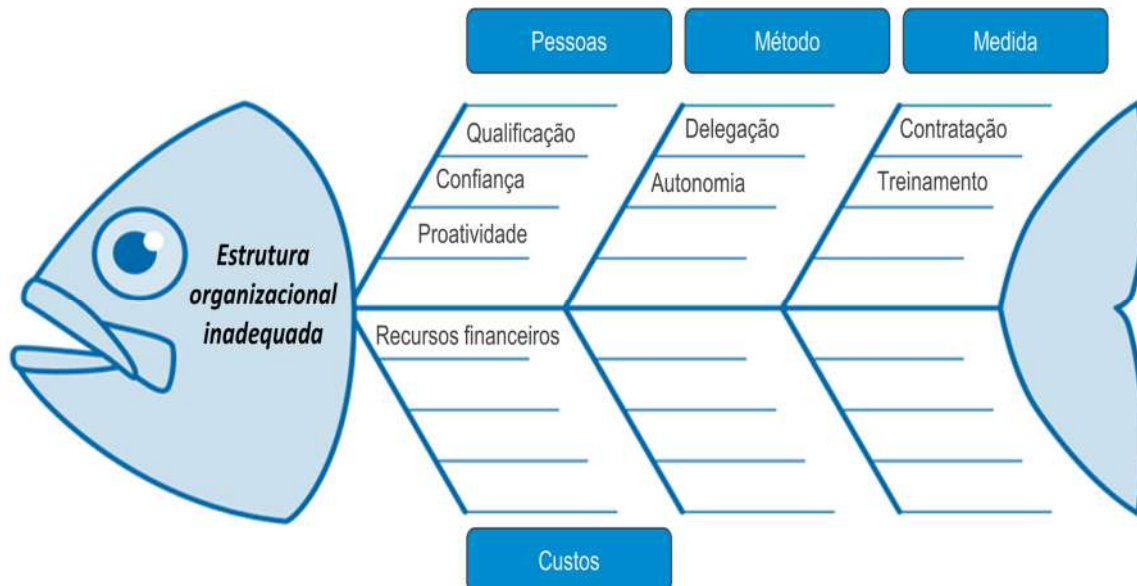
A figura 2 representa o segundo macro-problema de maior relevância, a “alta ocorrência de desperdícios operacionais”, a qual está relacionada com as perdas oriundas de processos operacionais, onde se identificou como nós-críticos a alta incidência de sacos de cimento rasgado e frequentes erros no corte do ferro, pois ambas as situações representam os principais fatores que ocasionam os desperdícios. Portanto, ao erradicar ou minimizar a ocorrência de sacos de cimento rasgado e erros no corte do ferro, evita-se 95% (Noventa e cinco por cento) das perdas operacionais.

Os elementos causais dos nós-críticos estão dispostos na “espinha de peixe” observada na figura 2. Dentre os principais, pode-se destacar a falta de bom senso, responsabilidade e atenção da mão-de-obra envolvida no corte do ferro e no caso dos sacos de cimento rasgados os mesmos elementos, além das peculiaridades do produto relacionadas à embalagem, manuseio e falta de maquinário adequado.

Vale salientar que 70% (Setenta por cento) dos sacos de cimento rasgados são oriundos dos pedidos realizados e entregues pelo fornecedor. Além de gerar a perda financeira propriamente dita, este problema também pode provocar desconforto com os clientes devido ao transtorno em receber produto com dimensões diferentes ao que foi solicitado.

Portanto, há implicações negativas nos relacionamentos construídos pela empresa, dificultando a concretização da missão e da visão;

Figura 3 - Espinha de peixe - Estrutura Organizacional inadequada



Fonte: O autor (2016).

A figura 3 representa o terceiro macro-problema mais relevante, “estrutura organizacional inadequada”, o qual está ligado à necessidade de adequação da estrutura gerencial ao patamar que a organização se encontra atualmente.

De modo geral, dois anos após sua concepção, a empresa tornou-se mais complexa e este crescimento necessita ser acompanhado de uma estrutura organizacional que possibilite a atuação eficiente dos níveis estratégico, tático e operacional, visando à maximização dos resultados.

Dessa forma, identificou-se como nó-crítico a sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais em virtude do Diretor Geral, ocupar-se na maior parte de seu tempo, com atividades operacionais e principalmente táticas. Ao extinguir ou diminuir a sobrecarga da direção em atividades que não estão relacionadas a questões macros e estratégicas, torna-se possível a adequação estrutural da organização.

As causas do nó-crítico estão discriminadas na “espinha de peixe” localizada na figura 3. Dentre elas, destacam-se a falta proatividade e capacitação da mão-de-obra, recursos financeiros insuficientes para contratação de funcionários e sistemas de informação para suporte à gestão. É importante frisar que a “estrutura organizacional inadequada” provoca a perda da eficiência e especialização das atividades e neste caso principalmente, a fragilidade das estratégias e visão de futuro da empresa, afetando diretamente, a missão e a visão constituída.

Com o intuito de sintetizar e demonstrar o que extraído após a análise do Diagrama de Ishikawa, lista-se os nós-críticos identificados para cada um dos macro-problemas evidenciados, conforme quadro 4.

A caracterização através de sigla para cada item se faz necessário para melhor compreensão do plano de ação a seguir. Diante a premissa de que os nós-críticos quando identificados, analisados e sanados, proporcionarão a solução dos macro-problemas, inicia-se a proposta de intervenção com ênfase em cada nó-crítico.

Quadro 4 - Demonstração dos macro-problemas e nós-críticos

Macro-problemas	Nós-críticos
Gargalo operacional crítico	Baixa diversificação de estoque
Alta ocorrência de desperdício operacional	Alta incidência de sacos de cimento rasgados
	Frequentes erros no corte do ferro
Estrutura organizacional inadequada	Sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais

Fonte: O autor (2016).

#### 4.3. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação representa a proposta de intervenção aos macro-problemas analisados com intuito de eliminá-los senão, minimizá-los. De uma maneira geral, as ações propostas visam à interferência no cenário atual para transformá-lo em um cenário futuro favorável a missão e a visão da empresa.

Para tanto, o plano de ação é construído com foco nos nós-críticos identificados, tendo em vista que ao atacá-los atua-se diretamente na essência dos problemas, oferecendo assim, as soluções adequadas.

Visando demonstrar uma visão global do plano de ação apresenta-se o quadro abaixo com a descrição das atividades e seus respectivos resultados esperados para cada nó-crítico.

Quadro 5 - Resumo do Plano de Ação

Macro-problema	Nó- crítico	Atividades	Resultados Esperados
MP1	NC1	Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro com medições diversificadas	Oferta de maior variedade de armações
MP1	NC1	Criar linha de montagem do estoque diversificado	Redução de custos e melhoria da logística operacional
MP2	NC2	Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado	Redução de sacos de cimento rasgados

MP2	NC2	Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade profissional	Comprometimento dos funcionários com a redução da avaria
MP2	NC2	Criar mecanismos de amortecimento e conservação para os sacos de cimento	Redução dos sacos de cimento rasgados
MP2	NC3	Criar controle de pedido adequado	Maior responsabilidade dos funcionários, identificação antecipada dos erros e coerência na responsabilização
MP2	NC3	Adquirir ferramentas de medição adequadas	Utilização das ferramentas apropriadas ao processo de corte do ferro
MP2	NC3	Orientar processo de corte do ferro	Orientação adequada para redução de erros no corte do ferro
MP2	NC3	Estabelecer política de premiação	Excelência nos procedimentos operacionais
MP3	NC4	Motivar funcionários ao crescimento profissional	Crescimento profissional e aumento da produtividade dos funcionários
MP3	NC4	Delegar atividades operacionais	Aumento da produtividade do Diretor e autonomia dos funcionários em todas as atividades operacionais
MP3	NC4	Contratar auxiliar administrativo	Adequação da estrutura organizacional
MP3	NC4	Implantar sistema interno de controle (SIC)	Utilização do suporte de TI para apoio à tomada de decisão e análises estratégicas

**Fonte:** O autor (2016).

Mediante hierarquização dos macro-problemas e identificação dos respectivos nós-críticos, propõe-se a execução de atividades subdividida por ações que visam à solução para os problemas com base nas referências da literatura e na realidade vivenciada pela organização.

A seguir o plano de ação será esmiuçado obedecendo a ordem de priorização que se inicia com a análise do macro-problema 1 e se conclui com o estudo do macro-problema 3. Neste detalhamento, além das atividades propostas e seus respectivos resultados, também serão apresentadas as ações necessárias para o cumprimento das atividades, a equipe ou profissional que ficará responsável pela concretização das atividades, prazos para realização de cada etapa do plano e os custos associados.

#### **4.3.1. Atividades dimensionadas para o macroproblema 1 - Gargalo operacional crítico**

Ao identificar o nó-crítico do gargalo operacional enfrentado pela empresa, qual seja a baixa diversificação do estoque, foram propostas duas atividades: criar metodologia para

aquisição de estoque de ferro com medições diversificadas e adequar linha de montagem do estoque diversificado. No quadro a seguir é possível observar as ações, e seus detalhamentos, estipuladas para o cumprimento das atividades e consequentemente alcance dos resultados almejados. Em ambas as operações e nas que estão por vir, é importante observar a precedência das ações para melhor compreensão da dinâmica do plano. Além disso, é de fundamental relevância estipular os responsáveis pela execução da operação visando a eficiência na gestão e no controle do plano. Em decorrência da complexidade da organização as operações estão sob responsabilidade do Diretor Geral, Leonaldo Filho e Vice-Diretor, Leonaldo Terceiro.

Quadro 6 - Proposta de intervenção para MP 1 (NC 1)

<b>Macro-problema 1: Gargalo crítico operacional</b>			
<b>Nó- crítico 1: Baixa diversificação do estoque</b>			
<b>Atividades</b>	<b>Precedência</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Operação 1 - Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro diversificado:</b>			
1.1 - Verificar necessidade de estoque		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Oferta de maior variedade de armações
1.2 - Estabelecer estoque máximo e mínimo para as medições necessárias	1.1		
1.3 - Realizar análise orçamentária do exercício	1.2		
1.4 - Pesquisar fornecedores, priorizando preço baixo e logística de entrega	1.3		
1.5 - Selecionar fornecedor que proporcione melhor custo/benefício	1.4		
1.6 - Realizar pedido	1.5		
<b>Operação 2 - Adequar linha de montagem para o estoque de ferro diversificado:</b>			
2.1 - Avaliar recursos necessários para montagem do estoque diversificado		Vice-Diretor, Leonaldo Terceiro	Redução de custos e melhoria da logística operacional
2.2 - Realizar análise orçamentária do exercício	2.1		
2.3 - Pesquisar e selecionar fornecedor adequado	2.2		
2.4 - Realizar pedido do material/maquinário para realização do processo	2.3		
2.5 - Definir métodos e etapas do processo de montagem			
2.6 - Treinar e capacitar pessoal	2.5		
2.7 - Delegar responsabilidades	2.6		
2.8 - Dar início ao processo de montagem			

Fonte: O autor (2016).

A criação de metodologia para aquisição de estoque de ferro diversificado foi proposta visando atacar o atual cenário de baixa variedade do mesmo. Para sanar este problema a empresa necessitava adquirir estoque diversificado, porém não havia estruturação para o processo de compra.

Dessa forma, foi proposto uma metodologia de aquisição no qual as ações inerentes a esta operação estão essencialmente relacionadas à análise de estoque, análise orçamentária e

pesquisa de fornecedor. Ao se cumprir a etapa prevista presume-se o planejamento e atendimento adequado da demanda e a eliminação de alguns processos operacionais não mais necessários, como a montagem manual de estoque diversificado.

O resultado da operação se traduz na oferta de maior variedade do ferro, implicando diretamente na otimização do processo operacional e na satisfação do cliente em função do atendimento de suas necessidades e redução de seu tempo para aquisição dos produtos da loja. Day (1990) afirma que quanto mais próxima a empresa está de seus clientes, maior a probabilidade de o produto ser feito sob medida para satisfazer necessidades específicas. O benefício é que os clientes ficarão dispostos até mesmo a pagar um sobrepreço para ter suas necessidades atendidas de forma tão precisa.

Além disso, é importante, frisar que os concorrentes diretos possuem estoque diversificado, intensificando a necessidade da empresa de neutralizar esta vantagem competitiva e se fortalecer no mercado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) descrevem que algumas estratégias de diversificação são criadas não para melhorar a rentabilidade das firmas, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou ampliar o portfólio a fim de reduzir o risco do negócio. Em relação ao processo de aquisição em si é fundamental seguir cada etapa visto que a soma gasta com a aquisição de insumos para a produção, seja ela de produto ou de serviço, “varia de 50 a 80% do total das receitas brutas“ Martins et al. (2006). Portanto, pode-se concluir que pequenos ganhos obtidos com uma aquisição eficientemente estratégica reverter-se-á em aumento no lucro.

Por um outro lado, também propõe-se a adequação da linha de montagem para estoque de ferro diversificado, uma vez que atualmente a empresa dispõe apenas da linha de montagem para medições padrões. Tal operação possibilitaria uma resolução complementar para a baixa diversificação de estoque ao montar internamente o estoque variado. As ações inerentes à esta operação visam a adequação necessária para início do processo de montagem através, essencialmente, da análise dos recursos necessários, análise orçamentária, pesquisa de fornecedor, padronização de processo, capacitação dos funcionários e delegação das atividades.

Ao se cumprir as etapas previstas, além de haver melhoria da logística operacional através da estruturação do processo de montagem, presume-se o aumento da lucratividade e redução dos preços praticados ao montar internamente estoque de ferro diversificado, reduzindo uma instância da cadeia de suprimentos e seus respectivos custos. Pires (1995) afirma que se a empresa escolhe como prioridade competitiva o custo, ela deverá produzir e

entregar o produto no cliente, ao menor custo possível, possibilitando assim preços menores praticados no mercado.

#### 4.3.2. Atividades dimensionadas para o macroproblema 2-Alta ocorrência de desperdício operacional

No macro-problema alta ocorrência de desperdício operacional foram identificados dois nós-críticos: alta incidência de sacos de cimento rasgados e frequentes erros na armação do ferro. A seguir seguem as atividades estipuladas para cada um deles visando saná-los ou atenuá-los.

Quadro 7 - Proposta de intervenção para MP 2 (NC 2)

<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>			
<b>Nó- crítico 2: Alta incidência de sacos de cimento rasgados</b>			
<b>Atividades</b>	<b>Precedência</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Operação 3 - Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado:</b>		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Redução de sacos de cimento rasgados
3.1 - Agendar reunião com fornecedor			
3.2 - Ressaltar em reunião impactos das perdas	3.1		
3.3 - Negociar e definir em reunião o percentual de tolerância para avaria	3.2		
3.4 - Instaurar monitoramento de descarregamento dos pedidos	3.3		
<b>Operação 4 - Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade:</b>		Diretor Geral, Leonaldo Filho.	Responsabilidade de dos funcionários com manuseio do produto
4.1 - Reunir equipe			
4.2 - Orientar e dar feedback individual	4.1		
4.3 - Expor frases motivacionais nas instalações da empresa	4.2		
<b>Operação 5 - Criar mecanismos de amortecimento e proteção aos sacos de cimento:</b>		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Redução de sacos de cimento rasgados
5.1 - Analisar material adequado para amortecimento e proteção do cimento			
5.2 - Medir local de armazenagem e caçamba do veículo de transporte			
5.3 - Transportar material de loja parceira para empresa	5.2		
5.4 - Instalar material nos pallets e na caçamba do veículo	5.3		

Fonte: O autor (2016).

A alta incidência de sacos de cimentos rasgados representa um dos maiores fatores de desperdício operacional. Para atacar este problema foram propostas três operações: Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado, sensibilizar e

conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade e criar mecanismos de amortecimento e proteção aos sacos de cimento.

A primeira atividade refere-se à negociação com fornecedor de uma taxa de tolerância para o recebimento de sacos de cimento rasgados. Foi observado que 70% (Setenta por cento) das avarias ligadas aos sacos de cimento são oriundas das cargas entregues pelo fornecedor. Apesar de já ter ocorrido conversas com o fornecedor sobre a frequência das ocorrências nada efetivo foi realizado. Portanto, a operação visa reduzir o percentual de produtos avariados contidos na carga, ao negociar o não recebimento dos sacos de cimento rasgados quando a ocorrência for superior ao percentual acordado.

Esta medida foi proposta para não quebrar o relacionamento com o fornecedor e fortalecer a parceria existente. Johnson e Wood (1996) afirmam que o termo parceria tem sido largamente utilizado para relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e compradores. A parceria é desenhada para proporcionar recompensas quando há cooperação das partes, promovendo incentivos e sucesso para todos.

Para Gonçalves (2004) afirma que no estudo de uma parceria, o jogo nas negociações deve ser franco e aberto, e a confiança mútua vai ocorrendo gradativamente, à medida que o processo de negociação avança. Isso ocorre também com a própria evolução da parceria. Criando-se um forte vínculo a partir de boas parcerias com fornecedores, é possível garantir o acesso aos recursos e à minimização, ou a certa divisão dos riscos entre os parceiros.

A segunda atividade é composta por um conjunto de ações que visam sensibilizar os funcionários a ter mais responsabilidade e bom senso.

Segundo Cordioli (2001) através da sensibilização procura-se estimular o espírito crítico de cada participante, tornando-o sensível e aberto ao desenvolvimento de ideias pactuadas por um grupo. Durante o transporte e manuseio dos sacos de cimento foi observado que a maioria dos funcionários apresentam desleixo no procedimento, acarretando no alto índice da avaria. Uma das principais ações desta operação trata-se do feedback, como ferramenta de direcionamento dos funcionários.

Para Willians (2005), afirma o quanto o feedback é importante para todos nós, pois segundo o autor, o feedback torna-se a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. Ao conscientizar os operários espera-se que haja maior responsabilidade dos mesmos no manuseio e transporte dos sacos de cimento, diminuindo significativamente a ocorrência da avaria.



Por fim, a terceira atividade representa uma solução para redução as avarias ocasionadas pelo impacto do saco de cimento com as superfícies de armazenagem (pallet) e de transporte (caçamba do veículo).

Observou-se que em ambos os cenários ocorre frequentemente os rasgos nos sacos gerados pelo atrito com estas superfícies. Dessa forma, foi proposto criação de mecanismos para proteger as embalagens e conseqüentemente minimizar a alta incidência de sacos de cimento rasgado.

Já os frequentes erros nas armações do ferro também representam um dos principais responsáveis pela alta ocorrência dos desperdícios operacionais. Com intuito de atacar este nó-crítico foram propostas quatro atividades: criar controle de pedido adequado, adquirir ferramentas de medição adequadas, reforçar processo de armação do ferro e estabelecer política de premiação. O quadro abaixo detalha as ações para cada operação.

Quadro 8 - Proposta de intervenção para MP 2 (NC 3)

<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>			
<b>Nó- crítico 3: Frequentes erros na armação do ferro</b>			
<b>Atividades</b>	<b>Precedência</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Operação 6 - Criar controle de pedido adequado:</b>			
6.1 - Verificar controle de pedido vigente		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Maior responsabilidade dos funcionários e equidade na responsabilizaçã o dos erros
6.2 - Identificar gargalos existentes no modelo atual	6.1		
6.3 - Criar modelo de pedido adequado	6.2		
6.4 - Comunicar adoção do modelo	6.3		
6.5 - Instituir supervisão do procedimento	6.4		
6.6 - Determinar conferência das medições antes de efetuar a entrega	6.5		
6.7 - Implantar ficha de pedido	6.6		
<b>Operação 7 - Adquirir ferramentas de medição adequadas:</b>			
7.1 - Analisar ferramentas adequadas ao processo		Diretor Geral, <b>Leonaldo Filho;</b> Operários, Francisco Rosa e Deusdeth Junior	Utilização das ferramentas apropriadas ao processo de armação do ferro
7.2 - Verificar quantidade necessária	7.1		
7.3 - Realizar análise orçamentária do exercício	7.2		
7.4 - Pesquisar fornecedores	7.3		
7.5 - Selecionar fornecedor que oferece melhor custo/benefício	7.4		
7.6 - Realizar pedido	7.5		
<b>Operação 8 - Reforçar processo de armação do ferro:</b>			
8.1 - Analisar metodologia atual		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Orientação adequada para redução de erros na armação do ferro
8.2 - Estabelecer métodos de armação mais eficientes	8.1		
8.3 - Comunicar mudanças no procedimento	8.2		
8.4 - Treinar e capacitar	8.3		
8.5 - Orientar e dar feedbacks	8.4		
8.6 - Expor sinalizações do procedimento no local de armação			
<b>Operação 9 - Estabelecer política de premiação:</b>			
9.1 - Definir forma de premiação		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Excelência nos procedimentos operacionais
9.2 - Estabelecer regras para premiação	9.1		
9.3 - Determinar controle dos resultados	9.2		

9.4 - Comunicar política, salientando os objetivos e as regras do programa	9.3		
9.5 - Colocar política em vigor	9.4		

**Fonte:** O autor (2016).

A primeira atividade consiste na criação de um modelo de pedido adequado à necessidade organizacional que permitisse a descrição das especificações do pedido e a identificação dos responsáveis pelo procedimento. Observou-se que os pedidos não eram registrados formalmente, sendo direcionados para os operários “de boca”. Comumente ocorria erros operacionais oriundos de ruídos na comunicação, proporcionando também conflitos interpessoais em virtude da discussão acerca do responsável pelo erro.

Dessa forma, foi proposto a metodologia para adoção de um novo modelo de pedido. As ações propostas nesta operação estão relacionadas basicamente ao processo de análise do modelo atual e futuro, comunicação do novo modelo de pedido à equipe e implantação do mesmo, pressupondo em maior responsabilidade dos funcionários e melhor equidade na responsabilização dos erros.

A segunda atividade refere-se à aquisição de ferramentas de medição adequadas ao processo de armação do ferro, possibilitando maior exatidão nos procedimentos. A necessidade das ferramentas foi evidenciada pelo alerta de alguns funcionários a respeito das dificuldades encontradas no processo de armação em virtude da ausência de ferramentas adequadas. A operação representa essencialmente, uma metodologia para compra dos materiais necessários, objetivando a redução dos erros operacionais através da utilização das ferramentas apropriadas ao processo de armação do ferro.

A terceira atividade se traduz no esforço em enfatizar os processos necessários para excelência na armação do ferro, buscando melhorias do processo atual e padronização do novo processo a ser definido.

Segundo Campos (1992) a padronização é uma ferramenta de gerenciamento e controle que serve de base para a rotina, é uma forma bastante prática e viável para estabilizar os processos de uma organização. Na mesma obra, o autor ainda afirma que a padronização é “estrutura da qualidade”. Em detrimento, dos constantes erros na armação do ferro, percebeu-se como forma de minimizar as ocorrências a oferta de suporte técnico para os funcionários. A análise do processo, treinamentos, orientações, feedbacks e sinalizações visuais acerca dos procedimentos constituem essencialmente a operação. Espera-se que ao término desta atividade a organização adquira envergadura técnica para redução de erros na armação do ferro.

Por fim, a quarta e última atividade do nó-crítico, frequentes erros na armação do ferro, consiste no estabelecimento de uma política de premiação estimulando o empenho e o foco dos funcionários ao oferecer benefícios àqueles que alcançarem determinado índice de assertividade operacional. A operação é composta basicamente pela estruturação e características da política de premiação.

Segundo Gil (1993), os incentivos dependem do estágio da cultura organizacional, dos anseios dos profissionais, da tecnologia praticada, das práticas que visam qualidade, dos alvos a serem atendidos, do ambiente empresarial, do segmento econômico, e da personalidade do povo de cada região geográfica. O tipo de premiação é relacionado com a área de atividade do centro de responsabilidade e com a cultura vigente.

De acordo com Franco (2008), à medida que a empresa mantém uma política e prática de remuneração transparente com regras bem definidas e conhecidas por todos, haverá uma mudança em todos os aspectos, principalmente nos ligados à motivação. Portanto, presume-se que tal intervenção irá contribuir para o alcance da excelência nos procedimentos operacionais.

#### 4.3.3. Atividades dimensionadas para o macroproblema 3-Estrutura Organizacional Inadequada

No macro-problema estrutura organizacional inadequada foi identificado como nó-crítico a sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais. Com intuito de atacá-lo e assim, erradicar ou minimizar o problema estrutural, foram definidas quatro atividades: motivar funcionários ao crescimento profissional, delegar atividades operacionais, contratar auxiliar administrativo e implantar sistema interno de controle. As operações foram estipuladas com base na reflexão de como descentralizar as responsabilidades da Direção diante a situação organizacional e financeira, a complexidade das atividades e o perfil dos funcionários.

Quadro 9 - Proposta de intervenção para MP 3 (NC 4)

<b>Macro-problema 3: Estrutura organizacional inadequada</b>			
<b>Nó- crítico 4: Sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais</b>			
<b>Atividades</b>	<b>Precedência</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Resultados Esperados</b>
<b>Operação 10 - Motivar funcionários ao crescimento profissional:</b>		Diretor Geral, Leonardo Filho	Crescimento profissional e maior produtividade dos funcionários
10.1 - Reunir equipe, ressaltando a importância e potencial dos funcionários			
10.2 - Orientar e dar feedback individual	10.1		

10.3 - Expor frases motivacionais nas instalações da empresa			
<b>Operação 11 - Delegar atividades operacionais:</b>	OP 10		
11.1 - Identificar atividades inadequadas para Direção		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Maior produtividade da Direção e autonomia dos funcionários
11.2 - Analisar viabilidade de delegação das atividades identificadas	11.1		
11.3 - Selecionar perfil adequado para realização das tarefas	11.2		
11.4 - Treinar e capacitar	11.3		
11.5 - Delegar atividades	11.4		
<b>Operação 12 - Contratar auxiliar administrativo:</b>			
12.1 - Identificar atividades com carência de pessoal		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Adequação da estrutura organizacional
12.2 - Estruturar carteira da função			
12.3 - Filtrar perfil adequado no mercado			
12.4 - Realizar seleção de pessoal			
12.5 - Treinar e capacitar			
12.6 - Socializar e ambientalizar			
12.7 - Delegar atividades			
<b>Operação 13 - Implantar sistema interno de controle (SIC)</b>	OP 12		
13.1 - Revisar procedimentos de manuseio do sistema adquirido		Diretor Geral, Leonaldo Filho	Utilização do suporte de TI para apoio à tomada de decisão e análise estratégica
13.2 - Comunicar implantação do sistema			
13.3 - Treinar e capacitar usuários			
13.4 - Padronizar processo de venda e de controle do estoque			
13.5 - Implementar sistema			

**Fonte:** O autor (2016).

No primeiro momento, visando à preparação para processo de delegação, se estabeleceu uma metodologia para motivar os funcionários. A primeira operação consiste no processo de motivação baseado essencialmente em reunião motivacional, orientações e feedbacks, além de frases motivacionais expostas pela empresa. Bergamini (2008) enfatiza que a organização lucra quando seus executivos buscam feedback e são capazes de lidar com críticas. Ele acrescenta que o hábito de pedir feedback transforma o ambiente tornando-o mais aberto e honesto, o que favorece a motivação e o envolvimento de cada um e de todos no ambiente organizacional.

Estas ações almejam o crescimento profissional e a maior produtividade dos funcionários. Segundo Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Além disso, outro objetivo desta operação refere-se a autonomia dos funcionários. Bergamini (2008), afirma: “a motivação representa uma fonte autônoma de energia, não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”. Diante do desenvolvimento profissional dos colaboradores a direção naturalmente estará delegando as atividades inapropriadas para gestão.

A segunda operação representa o processo de delegação em si. Apesar da alta necessidade de centralizar as atividades na gestão em virtude do momento inicial da empresa, onde é preciso um controle agressivo para alcance dos resultados, observou a importância de delegar atividades pertinentes aos operários para permitir que a direção preocupe-se com as questões estratégicas.

Quando a direção realiza atividades que não são de sua competência está gastando tempo e energia que farão falta para as decisões estratégicas e de planejamento. Além disso, outro ponto a ser analisado é o custo de oportunidade, tendo em vista o valor do tempo investido pela direção em determinada atividade que não produzira rentabilidade proporcional.

Segundo Oliveira e Rocha (2008) a centralização do poder e a falta de autonomia dos funcionários são características que impedem o desenvolvimento das organizações. Portanto, o empresário precisa estar preocupado com o futuro da organização e para tanto, processo de delegação deve ocorrer de maneira planejada.

A operação é composta basicamente por ações relacionadas à análise de atividades e perfil, treinamento e orientação de pessoal e delegação das atividades. Para Nelson (1991) a delegação eficaz necessita do emprego de uma metodologia que permita o seu sucesso. Antes do ato de delegar, é necessária uma preparação e após a delegação é preciso monitorar e avaliar o ato de delegar. Verifica-se a permanência da necessidade do controle mesmo para tarefas delegadas.

Além disso, Carol A. O'Connor (2005) destaca que quando as pessoas conhecem o objetivo da tarefa que lhes foi designada podem tomar decisões mais acertadas. É preciso situar a contribuição do trabalho de cada um, pois qualquer indivíduo quando compreende a importância do que faz se rende mais facilmente. Portanto, a operação pressupõe maior produtividade da direção ao diluir atividades operacionais que estavam sob sua responsabilidade, além de maior autonomia dos funcionários ao assumirem estas atividades.

A terceira operação refere-se ao processo de contratação de um auxiliar administrativo que possa oferecer o suporte necessário à direção em atividades táticas da empresa. De acordo com Gomes e Stefano (2008), independentemente do tamanho ou área de atuação, uma empresa cresce conforme um elemento básico que a sustenta que são os seus funcionários. Dessa forma, observou-se a necessidade de contratação em detrimento do crescimento organizacional que culminou na sobrecarga da direção.

Para Chiavenato (2005) o processo de agregar valor são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados provisão ou suprimentos de

pessoas que se incluem no processo de recrutamento e seleção de pessoas. As organizações recrutam e selecionam pessoas para, por meio delas, alcançar os objetivos organizacionais.

Além disso, Klöckner e Campos (2011), afirmam as empresas necessitam de pessoas capazes e competentes para realizar as atividades que são designadas a elas. Contudo, o processo de recrutamento e seleção demanda algumas etapas a serem seguidas que se fazem de grande relevância para obter resultados positivos ao final. Portanto, tal atividade visa estruturar o processo de contratação, objetivando a adequação da estrutura organizacional ao inserir um funcionário no nível tático.

Por fim, a quarta e última operação está relacionada à implantação de um sistema de informação já adquirido pela empresa, porém nunca inaugurado. Para tanto, se estabeleceu ações ligadas a revisão do treinamento realizado para utilização do sistema, capacitação dos usuários e adequações organizacional para implementação do sistema.

De acordo com Filho (1994), o uso adequado do sistema de informação proporciona uma combinação estruturada de informações, recursos humanos, tecnologia de informação e práticas de trabalho organizadas de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização.

As vantagens proporcionadas são a otimização das operações e maior competitividade. Dessa forma, espera-se tal medida, permita a utilização do suporte de TI para apoio à tomada de decisão e análise estratégica, proporcionando a otimização do tempo da gestão.

Para Laudon e Laudon (1999) afirmam que “a razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente”. Os sistemas de informação objetivam a resolução de problemas organizacionais internos, e a consequente preparação para enfrentar as tendências da crescente competitividade de mercado.

#### **4.3.4. Prazos e Custos envolvidos no Plano de Ação**

Além de descrever as ações estipuladas o plano de ação preocupa-se com a definição dos prazos e custos envolvidos em cada ação proposta. O estabelecimento do cronograma é de fundamental importância para o controle do plano, seguindo a dinâmica da intervenção e direcionando responsabilidade no cumprimento dos prazos.

Além disso, analisar os custos oriundos das execuções de atividades, possibilita a dimensão de limitações financeiras que será melhor abordada na análise de viabilidade a

seguir. O quadro abaixo demonstra o detalhamento dos prazos e custos, no qual se observa prazo de dois meses e uma semana para conclusão de todas as atividades, abrangendo o início do plano em 31/10/2016 ao término em 06/01/2017, bem como, custo total de R\$ 9.560,00 (Nove mil quinhentos e sessenta reais) para execução de todas as operações.

Quadro 10 - Prazos e Custos do Plano de Ação

Atividades	Cronograma		Recurso Financeiro
	Data Início	Data Fim	
<b>Macro-problema 1: Gargalo crítico operacional</b>			
<b>Nó- crítico 1: Baixa diversificação do estoque</b>			
Operação 1 - Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro diversificado	03/11/2016	16/11/2016	R\$ 1.550,00
Operação 2 - Adequar linha de montagem para o estoque de ferro diversificado	03/11/2016	30/11/2016	R\$ 6.000,00
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>			
<b>Nó- crítico 2: Alta incidência de sacos de cimento rasgados</b>			
Operação 3 - Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado	11/11/2016	16/11/2016	R\$ -
Operação 4 - Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade	19/11/2016	16/12/2016	R\$ 50,00
Operação 5 - Criar mecanismos de amortecimento e proteção aos sacos de cimento	01/11/2016	16/11/2016	R\$ 20,00
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>			
<b>Nó- crítico 3: Frequentes erros na armação do ferro</b>			
Operação 6 - Criar controle de pedido adequado	31/10/2016	10/11/2016	R\$ 20,00
Operação 7 - Adquirir ferramentas de medição adequadas	03/11/2016	08/11/2016	R\$ 250,00
Operação 8 - Reforçar processo de armação do ferro	14/11/2016	09/12/2016	R\$ 20,00
Operação 9 - Estabelecer política de premiação	12/11/2016	01/12/2016	R\$ 50,00
<b>Macro-problema 3: Estrutura organizacional inadequada</b>			
<b>Nó- crítico 4: Sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais</b>			
Operação 10 - Motivar funcionários ao crescimento profissional	19/11/2016	16/12/2016	R\$ 50,00
Operação 11 - Delegar atividades operacionais	05/12/2016	26/12/2016	R\$ -
Operação 12 - Contratar auxiliar administrativo	07/11/2016	16/12/2016	R\$ 1.500,00
Operação 13 - Implantar sistema interno de controle (SIC)	09/12/2016	06/01/2017	R\$ 50,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 9.560,00</b>

Fonte: O autor (2016).

#### 4.4. ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PLANO

A análise da viabilidade trata-se do estudo acerca das variáveis que podem afetar o plano, sendo realizado com intuito de avaliar sua aplicabilidade e operacionalização. Após a definição das ações e análises complementares, é imprescindível ponderar sobre a

possibilidade de intervenção real com base no plano. Para tanto, faz-se necessário o dimensionamento de todos os atores envolvidos, identificando seus posicionamentos diante da implementação do plano. Além disso, analisar também os tipos de recursos é de fundamental para avaliar a viabilidade da proposta e possíveis necessidades de adequação. O quadro abaixo representa a análise de viabilidade do plano.

Quadro 11 - Análise de viabilidade da proposta

Atividades	Recursos	Atores	Posicionamento	
			Interesse	Grau
<b>Macro-problema 1: Gargalo crítico operacional</b>				
<b>Nó- crítico 1: Baixa diversificação do estoque</b>				
Operação 1 - Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro diversificado	Técnico e Econômico	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
Operação 2 - Adequar linha de montagem para o estoque de ferro diversificado	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Terceiro	Positivo	Alto
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>				
<b>Nó- crítico 2: Alta incidência de sacos de cimento rasgados</b>				
Operação 3 - Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado	Político e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
		Fornecedor	Negativo	Baixo
Operação 4 - Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade	Técnico, Político e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
		Funcionários	Negativo	Baixo
Operação 5 - Criar mecanismos de amortecimento e proteção aos sacos de cimento	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>				
<b>Nó- crítico 3: Frequentes erros na armação do ferro</b>				
Operação 6 - Criar controle de pedido adequado	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
		Funcionários	Positivo	Baixo
Operação 7 - Adquirir ferramentas de medição adequadas	Técnico e Econômico	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
		Funcionários	Positivo	Alto
Operação 8 - Reforçar processo de armação do ferro	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Baixo
		Funcionários	Neutro	Médio
Operação 9 - Estabelecer política de premiação	Técnico e Econômico	Leonaldo Filho	Positivo	Baixo
		Funcionários	Positivo	Médio
<b>Macro-problema 3: Estrutura organizacional inadequada</b>				
<b>Nó- crítico 4: Sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais</b>				
Operação 10 - Motivar funcionários ao crescimento profissional	Técnico, Político e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Baixo
		Funcionários	Neutro	Médio
Operação 11 - Delegar atividades operacionais	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Médio
		Funcionários	Neutro	Médio
Operação 12 - Contratar auxiliar administrativo	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
Operação 13 - Implantar sistema interno de controle (SIC)	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
		Auxiliar administrativo	Positivo	Alto

Fonte: O autor (2016)



Em linhas gerais, observa-se que o plano de ação possui baixo nível de rejeição, sendo considerada viável sua aplicação. Apenas em 23% (Vinte e três por cento) das atividades propostas possuem parte dos atores a princípio desfavoráveis as ações estipuladas. Na operação 3 que visa a negociação com o fornecedor a respeito do percentual de tolerância para recebimento de sacos rasgados, se prevê uma certa dificuldade em estabelecer a taxa pois isto representaria custos adicionais para o fornecedor.

Porém, a sensibilização prevista para o entendimento dos impactos na empresa e a proposta de parceria, vislumbra o êxito na negociação. No que diz respeito a operação quatro, sensibilizar e conscientizar funcionários, e a operação 10, motivar funcionários, também apresentam rejeição de um dos atores, porém em grau reduzido. As operações possuem em comum as reuniões e feedbacks, algo que os funcionários não estão habituados e que a priori não apreciam. Contudo, deverá haver um esforço da gestão em salientar a importância destes momentos para o crescimento da empresa e de cada profissional.

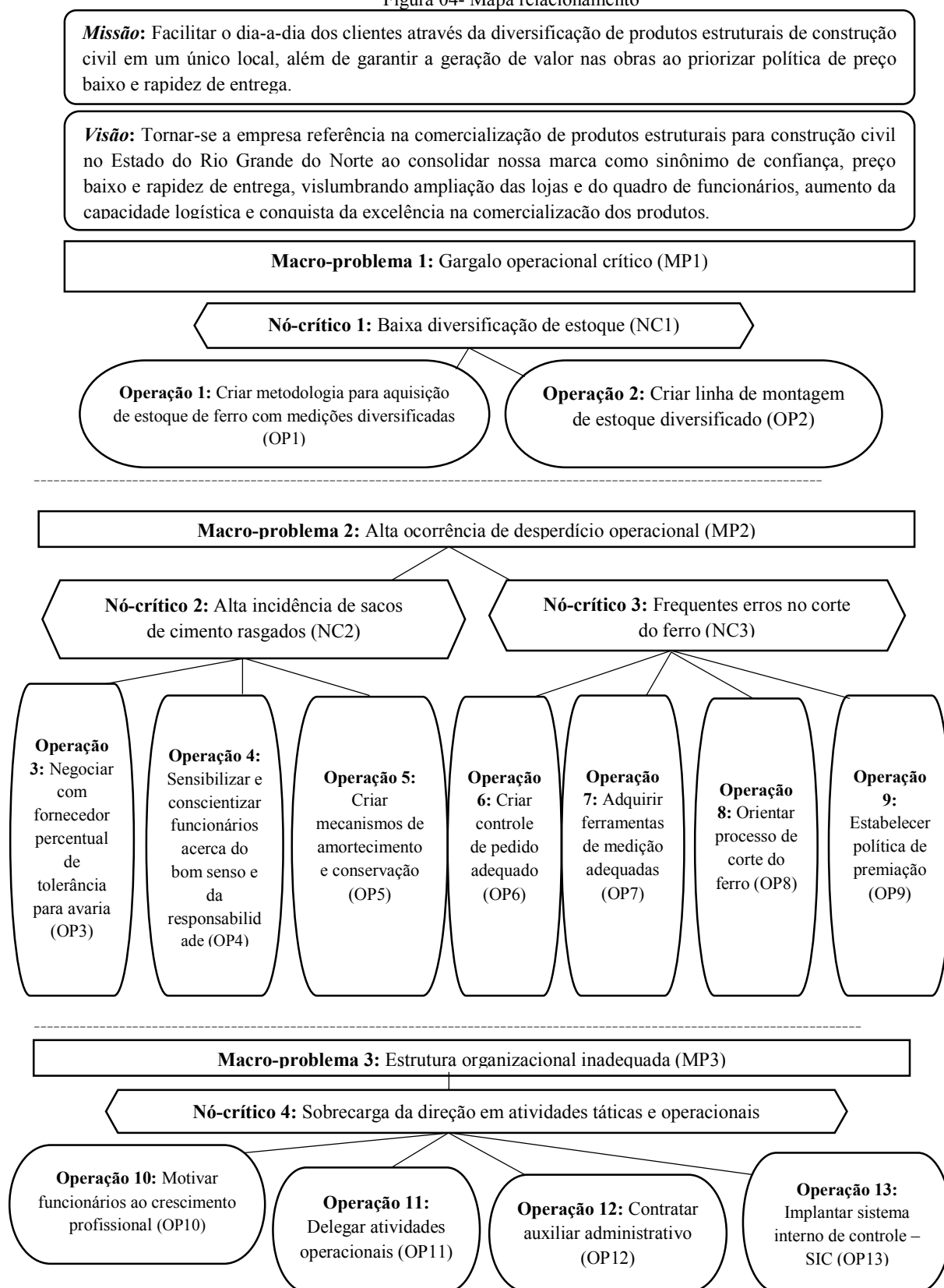
Em contrapartida, 62% (Sessenta e dois por cento) das atividades propostas apresentam apoio total dos atores envolvidos, sendo oportuno ressaltar que estas ações estão dimensionadas dentro da zona de controle da direção, que é altamente favorável ao plano, e afetam diretamente a empresa, não gerando impacto nos outros atores internos ou externos. Por fim, outras 15% das atividades possuem parte dos atores neutros as ações do plano.

Tal neutralidade concentra-se no posicionamento de acomodação dos funcionários em duas operações: operação oito, reforçar processo de armação do ferro, e operação 11, delegar atividades operacionais. É importante frisar que em todas as atividades existem atores favoráveis a execução do planejamento e que possuem grau elevado de influência na empresa, reforçando a oportunidade de intervir e a probabilidade de êxito na execução das tarefas.

#### 4.5. MAPA DE RELACIONAMENTO

Com intuito de compreender o mapa de relacionamento construído para a proposta de intervenção, se faz necessário entender seu conceito. Esse é um mapa de causa e efeito, no qual se pretende relacionar as metas traçadas com seus respectivos conjuntos de ações. Por trata de uma leitura visual, o mapa de relacionamento facilita a compreensão do planejamento estratégico de uma maneira holística, pois conecta os macros-problemas analisados com a missão e a visão da empresa. A figura 04 apresenta o mapa de relacionamento para o plano de ação em análise.

Figura 04- Mapa relacionamento



Fonte: O autor (2016).

A leitura do mapa de relacionamento inicia-se pela descrição da identidade organizacional, apresentando a missão e a visão como ponto de partida para o plano de ação, representado pelos retângulos na cor cinza ao topo do mapa. Logo após, depreende-se com as implicações ou macros-problemas, identificados pelas cores azul, laranja e verde, que devem sofrer intervenções para o alcance das metas estabelecidas.

É importante observar que cada macro-problema e seus respectivos nós-críticos estão vinculados a diversas operações compostas por várias ações. Quando se executa tais ações presume-se o cumprimento da operação e conseqüentemente a resolução do macro-problema que leva ao alcance da missão e da visão estabelecida.

#### 4.6. GESTÃO DO PLANO

Presume-se que o plano de ação não finda logo após sua estruturação. Por haver um lapso temporal entre o momento de planejamento e o de execução, pode-se afirmar que o plano está concluso somente após a execução de todas as ações que foram estabelecidas.

Portanto, para que haja o cumprimento da proposta de intervenção se faz necessário criar um sistema de controle, chamado comumente de gerenciamento do plano, a fim de monitorar a realização das ações previstas e a concretização dos resultados almejados por meio das estratégias implantadas.

Além disso, este gerenciamento também avalia as necessidades de mudanças sob a ótica situacional, a qual não considera o plano como estático, mas sim, dinâmico e flexível, de acordo com a realidade da empresa, sendo pertinentes em certas ocasiões algumas adaptações, acrescentando, modificando ou eliminando ações.

Com o intuito de operacionalizar o monitoramento das atividades e a avaliação continuada dos resultados serão utilizados alguns processos e ferramentas. De modo geral, estes métodos irão controlar gerencialmente o planejamento estratégico com base nos indicadores de monitoramento e de resultados, estipulados no próprio plano de ação. Este também contém uma linha cronológica com prazos para início e término de cada atividade oferecendo naturalmente uma forma de controle. O quadro a seguir demonstra os indicadores de monitoramento e de resultados da proposta de intervenção.

Quadro 12 - Acompanhamento do plano

<b>Atividades</b>	<b>Indicadores de Monitoramento</b>	<b>Indicadores de resultado</b>
<b>Macro-problema 1: Gargalo crítico operacional</b>		
<b>Nó- crítico 1: Baixa diversificação do estoque</b>		
Operação 1 - Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro diversificado	% de ações concluídas	% de assertividade da previsão da demanda, % de atendimento da demanda, tempo médio de espera dos clientes, grau de satisfação dos clientes.
Operação 2 - Adequar linha de montagem para o estoque de ferro diversificado	% de ações concluídas	Economia com montagem do estoque diversificado, % de produtividade da linha de montagem.
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>		
<b>Nó- crítico 2: Alta incidência de sacos de cimento rasgados</b>		
Operação 3 - Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado	% de ações concluídas	% sacos de cimento avariados no pedido
Operação 4 - Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos.	% de funcionários responsáveis, % de sacos de cimento avariados por funcionários.
Operação 5 - Criar mecanismos de amortecimento e proteção aos sacos de cimento	% de ações concluídas	% de sacos de cimento rasgados.
<b>Macro-problema 2: Alta ocorrência de desperdício operacional</b>		
<b>Nó- crítico 3: Frequentes erros na armação do ferro</b>		
Operação 6 - Criar controle de pedido adequado	% de ações concluídas. % de utilização das fichas	% de erros na armação do ferro, % de conflitos interpessoais, % de entrega de materiais com falhas.
Operação 7 - Adquirir ferramentas de medição adequadas	% de ações concluídas	% de erros na armação do ferro
Operação 8 - Reforçar processo de armação do ferro	% de ações concluídas	% de erros na armação do ferro
Operação 9 - Estabelecer política de premiação	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos.	% de funcionários motivados, % de erros operacionais.
<b>Macro-problema 3: Estrutura organizacional inadequada</b>		
<b>Nó- crítico 4: Sobrecarga da direção em atividades táticas e operacionais</b>		
Operação 10 - Motivar funcionários ao crescimento profissional	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos.	% de funcionários motivados
Operação 11 - Delegar atividades operacionais	% de ações concluídas	% de otimização do tempo da Diretoria
Operação 12 - Contratar auxiliar administrativo	% de ações concluídas	% de produtividade da Diretoria, % de otimização das atividades táticas.
Operação 13 - Implantar sistema interno de controle (SIC)	% de ações concluídas	% de previsões e decisões assertivas, % de normatização dos processos.

Fonte: O autor (2016).

Os indicadores supracitados foram criados nos encontros destinados a elaboração proposta de intervenção. Eles fazem parte do plano de ação e estão diretamente ligados aos resultados e às metas pretendidas com a execução das atividades. O acompanhamento das ações ficará a cargo do vice-diretor, Leonaldo Terceiro e será efetuado através de uma planilha de Excel a ser criada e atualizada semanalmente durante o período que compreende a execução do plano. O controle deverá conter para cada atividade, a descrição do status, o prazo para início e conclusão, os indicadores supracitados, a descrição dos resultados obtidos, e as possíveis necessidades de adequações.

Ainda assim, serão promovidas de reuniões quinzenais, conduzidas pelo vice-diretor, porém contando com a participação do diretor geral e caso seja pertinente, dos funcionários centrais, onde será demonstrado e discutido o andamento do plano, os resultados já alcançados e as dificuldades encontradas.

Além disso, será enfatizado aos devidos responsáveis as ações a serem realizadas e seus respectivos prazos. As reuniões também possuem o intuito de debater as necessidades de mudanças, tendo em vista, as alterações ambientais que por ventura possam impactar o planejamento.

Ao final do plano, decorridos dois meses e uma semana, o vice-diretor irá preparar um relatório consolidando todo o gerenciamento do plano, de maneira a permitir uma apresentação geral para todos os participantes do processo de planejamento e execução.

Em síntese, o relatório visa demonstrar os esforços empreendidos e os resultados obtidos para reconhecer a importância das estratégias e do envolvimento de cada um, além de estimular a elaboração de um novo plano tratando de outros macros-problemas encarados pela empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração do plano de ação, chega-se ao momento das considerações finais, pois em detrimento do lapso temporal existente entre o planejamento e a execução do plano, torna-se inviável a apuração dos resultados neste momento. Este capítulo propõe confrontar os objetivos específicos estabelecidos inicialmente após a finalização do trabalho, a fim de verificar se os mesmos foram atingidos.

Além disso, também serão descritos os desafios encontrados durante a realização da proposta de intervenção, bem como, as fragilidades observadas ao término do planejamento.

Foi estipulado no início do trabalho como objetivos específicos, o estudo do ambiente interno, analisando as forças e fraquezas, e externo, verificando as oportunidades e ameaças, bem como, a formulação da identidade organizacional e a elaboração do plano de ação para empresa, e por fim, a gestão do plano.

Ao início do plano estratégico foi realizada a análise SWOT, através de reunião com os diretores e funcionários, permitindo a reflexão acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui, com intuito de fomentar a identidade organizacional. Esta também foi formulada, contando com o mesmo grupo de trabalho, ao definir a missão, visão e valores da organização, possibilitando a visualização de como a empresa é percebida atualmente pelos próprios membros e pelos stakeholders, além da maneira pelo qual a organização pretende ser percebida no futuro, atrelando as virtudes necessárias para tanto. A definição da identidade organizacional foi fundamental para compreensão dos macro-problemas enfrentados pela empresa.

Posteriormente, foi elaborado o plano de ação de maneira participativa, baseado na análise dos macro-problemas identificados pelos diretores e funcionários, propondo intervenções reais para solucionar ou ao menos, atenuar os problemas que foram priorizados. Por último, foi analisada a viabilidade da proposta e elaborado o modelo de gestão do plano para que o mesmo pudesse ser monitorado e avaliado quanto aos resultados esperados.

Portanto, ao término deste trabalho percebe-se que todos os objetivos propostos foram plenamente alcançados. Por oportuno, expresso minha sensação de realização pela contribuição efetiva do trabalho para resolução dos problemas enfrentados pela empresa, tornando-a mais competitiva e rentável. É importante ressaltar que algumas das ações propostas foram realizadas durante a conclusão deste trabalho, proporcionando a visualização parcial dos resultados esperados.

Para que os objetivos iniciais pudessem ser concretizados, ocorreram diversos desafios que foram ultrapassados, culminando na elaboração da proposta de intervenção. Entre os principais, pode-se destacar a dificuldade de se reunir com a diretoria e funcionários da empresa, em virtude da intensa dinâmica operacional vivenciada pela organização, as adversidades em identificar os problemas e suas causas, em detrimento das várias relações existentes entre eles, a definição das ações de intervenção em função da insuficiência de recursos e o tempo reduzido para a elaboração do trabalho como todo.

Após a conclusão do planejamento estratégico duas fragilidades foram observadas: a inviabilidade de analisar os resultados do plano em decorrência do lapso temporal entre o processo de planejamento e execução, e a priorização de poucos macros-problemas diante os vários enfrentados pela empresa, em virtude da falta de tempo e de recursos para oferecer maior complexidade ao plano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel. Méthodes de planification d'entreprise. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1973.

ALMEIDA, A. L. C., & MUNIZ, R. M. A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. Brasília: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARTMANN, E. Planejamento estratégico-situacional no nível local. (Cadernos da Oficina Social 3). Rio de Janeiro: COEP/UFRJ, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.34, n.6, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total. Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAROL A. O'Connor. Aprenda os Segredos de uma Liderança Eficaz. Ed. Planeta, 2005.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw.Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto & MATOS, Francisco Gomes. Visão e ação estratégica. São Paulo: Pretince Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. Administração– teoria, processo e prática.3.ed.São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CORDIOLI, S. Enfoque participativo no trabalho em grupo. IN: BROSE, M. (org.) Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. Gestão de Processos Produtivos. Curitiba: IBPEX, 2008.



- CURY, Antônio. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DAY, G. S. Estratégia voltada para o mercado: processos para criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- FRANCO, J. O. Cargos, Salários e Remuneração. 1 ed. Curitiba: Iesde, 2008.
- GEUS, Arie de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antônio de Loureiro. Qualidade total nas organizações. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOMES, F.G.D.; STEFANO, S.R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. Revista Eletrônica Lato Sensu, ano 4, n. 1, 2008. ISSN 1980-6116.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.
- GONÇALVES, R. G. Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão. Um estudo do planejamento estratégico situacional. Tese (Doutorado) - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro, RJ, 2005.
- GRAEML, Felipe Reis. Indicadores estratégicos: uma ferramenta de auxílio na administração municipal. 2000. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- HUERTAS, F. Entrevista com Matus. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. Production [on line], v.3, n.2, p.113-125, dez. 1993.
- IRELAND, R., HOSKISSON, R. E. e HITT, M. A. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JOHNSON, James C.; WOOD, Donald F. Contemporary Logistics. 6.ed. New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1996.
- KLÖCKNER, W. J.; CAMPOS, D. C. Atuando no subsistema recrutamento de pessoal. In: CAMPOS, D. C. Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LIMA, J. T. T. O planejamento estratégico situacional como instrumento de gestão útil à administração de recursos materiais e patrimoniais do Tribunal Superior do Trabalho. 2004. 50 f. Monografia (MBA em Planejamento, Orçamento e Gestão) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, Bradford, 1997.

MARTINS, Paulo G.; ALT, Petronio R. C. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATUS, C. Adiós Sr. Presidente. Caracas: Pomaire Ensayos. 1987.

\_\_\_\_\_. Guia de Análisis Teórico. Curso de Governo e Planificação. Caracas: Fundación Altadir. 1994b.

\_\_\_\_\_. O Método PES: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

\_\_\_\_\_. Política y Plan. Caracas: Iveplan. 1982.

\_\_\_\_\_. Política, Planejamento e Governo. Brasília: IPEA. 1993.

\_\_\_\_\_. Teoría de la producción y el juego social. Isla Negra: Altadir, 1998.

\_\_\_\_\_. O Plano como Aposta. São Paulo em perspectiva. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRA, Rogério Campos – As ferramentas para Melhoria da Qualidade. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, Winter, 1973.

NELSON, Robert B. Delegar: Um Passo Importante, Difícil e Decisivo. Tradução: Marisa Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw - Hill, 1991.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. Administração da produção: operações industriais e serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PIRES, S. Gestão estratégica da produção. Piracicaba: Unimep, 1995

POLACINSKI. Análise de Modo e Efeitos de Falha (FMEA). FAHOR - Faculdade de Horizontina, 2012.

PORTER, Michael R. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RIEG, D. L. & ARAÚJO FILHO. O Uso das metodologias “planejamento estratégico situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. Revista Gestão & Produção, v. 09, n. 1, agosto de 2002.

ROCHA, H. MARTINS; OLIVEIRA, UALISON ROCHA: EMPOWERMENT como estratégia competitiva em Manufatura e Serviços: percepção dos colaboradores. Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/viewFile/109/151>>. Acesso em 08 de nov de 16.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Jader Júlio Pires da. Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos. 2001. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TAVARES, M. Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Atlas, 1991.

TONINI, N. S. & KANTORSKI, L. P. Planejamento estratégico e as políticas de saúde mental. Revista Gaúcha de Enfermagem, v. 28, n.1, p.126-32, 2007.

TRIAS DE BES, F; Kotler, P. A Bíblia da Inovação. São Paulo: Leya, 2011.

WILLIANS, Richard L. Preciso saber de estou indo bem!.1 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

### APÊNDICE – Visão geral do plano de ação

Macro-problem	Nó-critico	Operação	Atividades	Ações	Precedência	Responsável	Data Início	Data Fim	Custo financeiro	Indicadores de Monitorament	Indicadores de resultado	Resultados esperados/met	Recursos	Atores	Interesse	Grau
MP1	NC1	OP1	Criar metodologia para aquisição de estoque de ferro com medições diversificadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar necessidade de estoque;</li> <li>2. Estabelecer estoque máximo e mínimo para as medições necessárias;</li> <li>3. Realizar análise orçamentária do exercício;</li> <li>4. Pesquisar fornecedores, priorizando preço baixo e logística de entrega;</li> <li>5. Selecionar fornecedor que proporcione melhor custo/benefício;</li> <li>6. Realizar pedido.</li> </ol>		<p>Diretor Geral, Leonaldo Filho</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 03/11/2016</li> <li>2. 09/11/2016</li> <li>3. 10/11/2016</li> <li>4. 11/11/2016</li> <li>5. 14/11/2016</li> <li>6. 16/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 08/11/2016</li> <li>2. 10/11/2016</li> <li>3. 10/11/2016</li> <li>4. 12/11/2016</li> <li>5. 14/11/2016</li> <li>6. 16/11/2016</li> </ol>	R\$ 1.550,00	% de ações concluídas	% de assertividade da previsão da demanda, % de atendimento da demanda, tempo médio de espera dos clientes, grau de satisfação dos clientes	Oferta de maior variedade de armações	Técnico e Econômico	Leonaldo Filho	Positivo	Alto
MP1	NC1	OP2	Adequar linha de montagem do estoque diversificado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar recursos necessários para montagem do estoque diversificado;</li> <li>2. Realizar análise orçamentária do exercício;</li> <li>3. Pesquisar e selecionar fornecedor adequado;</li> <li>4. Realizar pedido do material/mquinário para realização do processo;</li> <li>5. Definir métodos e etapas do processo de montagem;</li> <li>6. Treinar e capacitar pessoal;</li> <li>7. Delegar responsabilidades;</li> <li>8. Dar início ao processo de montagem.</li> </ol>		<p>Vice-Diretor, Leonaldo Terceiro</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 03/11/2016</li> <li>2. 10/11/2016</li> <li>3. 12/11/2016</li> <li>4. 16/10/2016</li> <li>5. 16/11/2016</li> <li>6. 22/11/2016</li> <li>7. 25/11/2016</li> <li>8. 28/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 09/11/2016</li> <li>2. 11/11/2016</li> <li>3. 14/11/2016</li> <li>4. 16/11/2016</li> <li>5. 19/11/2016</li> <li>6. 25/11/2016</li> <li>7. 26/11/2016</li> <li>8. 30/11/2016</li> </ol>	R\$ 6.000,00	% de ações concluídas	Economia com montagem do estoque diversificado, % de produtividade da linha de montagem	Redução de custos e melhoria da logística operacional	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Terceiro	Positivo	Alto
MP2	NC2	OP3	Negociar com fornecedor percentual de tolerância para recebimento do produto avariado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agendar reunião com fornecedor;</li> <li>2. Ressaltar em reunião impactos das perdas;</li> <li>3. Negociar e definir em reunião o percentual de tolerância para avaria;</li> <li>4. Instaurar monitoramento de descarregamento dos pedidos</li> </ol>		<p>Diretor Geral, Leonaldo Filho</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 11/11/2016</li> <li>2. 14/11/2016</li> <li>3. 14/11/2016</li> <li>4. 16/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 11/11/2016</li> <li>2. 14/11/2016</li> <li>3. 14/11/2016</li> <li>4. 16/11/2016</li> </ol>	R\$ 0,00	% de ações concluídas	% sacos de cimento avariados no pedido	Redução de sacos de cimento rasgados	Organizacional	Leonaldo Filho Fornecedor	Positivo Negativo	Alto Baixo
MP2	NC2	OP4	Sensibilizar e conscientizar funcionários acerca do bom senso e da responsabilidade de profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir equipe;</li> <li>2. Orientar e dar feedback individual;</li> <li>3. Expor frases motivacionais nas instalações da empresa</li> </ol>		<p>Diretor Geral, Leonaldo Filho</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 19/11/2016</li> <li>2. 03/12/2016</li> <li>3. 12/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 19/11/2016</li> <li>2. 10/12/2016</li> <li>3. 16/12/2016</li> </ol>	R\$ 50,00	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos	% de funcionários responsáveis, % de sacos de cimento avariados por funcionários	Comprometimento dos funcionários com a redução da avaria	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho Funcionários	Positivo Negativo	Alto Baixo
MP2	NC2	OP5	Criar mecanismos de amortecimento e conservação para os sacos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar material adequado para amortecimento e proteção do cimento</li> <li>2. Medir local de armazenagem e caçamba do veículo de transporte;</li> <li>3. Buscar material</li> <li>4. Instalar material.</li> </ol>		<p>Diretor Geral, Leonaldo Filho</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 01/11/2016</li> <li>2. 14/11/2016</li> <li>3. 16/11/2016</li> <li>4. 16/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 01/11/2016</li> <li>2. 14/11/2016</li> <li>3. 16/11/2016</li> <li>4. 16/11/2016</li> </ol>	R\$ 20,00	% de ações concluídas	% de sacos de cimento rasgados	Redução de sacos de cimento rasgados	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo	Alto

MP2	NC3	OP6	Criar controle de pedido adequado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar controle de pedido vigente;</li> <li>2. Identificar gargalhos existentes</li> <li>3. Criar ficha de pedido adequada</li> <li>4. Comunicar adoção da ficha de pedidos</li> <li>5. Instituir supervisão do procedimento;</li> <li>6. Determinar conferência das medições antes de efetuar a entrega;</li> <li>7. Implantar ficha de pedido;</li> </ol>		Diretor Geral, Leonardo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 31/10/2016</li> <li>2. 31/10/2016</li> <li>3. 03/11/2016</li> <li>4. 07/11/2016</li> <li>5. 08/11/2016</li> <li>6. 08/11/2016</li> <li>7. 10/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 31/10/2016</li> <li>2. 01/10/2016</li> <li>3. 05/11/2016</li> <li>4. 07/11/2016</li> <li>5. 09/11/2016</li> <li>6. 09/11/2016</li> <li>7. 10/11/2016</li> </ol>	R\$ 20,00	% de ações concluídas. % de utilização das fichas	% de erros na armação do ferro, % de conflitos interpessoais, % de entrega de materiais com falhas	Maior responsabilidade dos funcionários, identificação antecipada e coerência na responsabilização dos erros	Técnico e Organizacional	Leonardo Filho Funcionários	Positivo Positivo	Alto Médio
MP2	NC3	OP7	Adquirir ferramentas de medição adequadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar ferramentas adequadas ao processo;</li> <li>2. Verificar quantidade necessária;</li> <li>3. Realizar análise orçamentária do exercício;</li> <li>4. Pesquisar fornecedores</li> <li>5. Selecionar fornecedor que oferece melhor custo/benefício;</li> <li>6. Realizar pedido.</li> </ol>		Diretor Geral, Leonardo Filho; Operário, Francisco Rosa e Deusdeth Junior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 03/11/2016</li> <li>2. 04/11/2016</li> <li>3. 05/11/2016</li> <li>4. 07/11/2016</li> <li>5. 08/11/2016</li> <li>6. 08/11/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 04/11/2016</li> <li>2. 05/11/2016</li> <li>3. 05/11/2016</li> <li>4. 07/11/2016</li> <li>5. 08/11/2016</li> <li>6. 08/11/2016</li> </ol>	R\$ 250,00	% de ações concluídas	% de erros na armação do ferro	Utilização das ferramentas apropriadas ao processo de armação do ferro	Técnico e Econômico	Leonardo Filho	Positivo	Alto
MP2	NC3	OP8	Reforçar processo de armação do ferro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar metodologia atual;</li> <li>2. Estabelecer métodos de armação mais eficientes;</li> <li>3. Comunicar mudanças no procedimento;</li> <li>4. Treinar e capacitar;</li> <li>5. Orientações e feedbacks;</li> <li>6. Expor sinalizações do procedimento no local de armação.</li> </ol>	OP7	Diretor Geral, Leonardo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 14/11/2016</li> <li>2. 22/11/2016</li> <li>3. 28/11/2016</li> <li>4. 28/11/2016</li> <li>5. 05/12/2016</li> <li>6. 05/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 18/11/2016</li> <li>2. 25/11/2016</li> <li>3. 28/11/2016</li> <li>4. 02/12/2016</li> <li>5. 09/12/2016</li> <li>6. 09/12/2016</li> </ol>	R\$ 20,00	% de ações concluídas	% de erros na armação do ferro	Orientação adequada para redução de erros na armação do ferro	Técnico e Organizacional	Leonardo Filho Funcionários	Positivo Neutro	baixo Médio
MP2	NC3	OP9	Estabelecer política de premiação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar tipo de premiação;</li> <li>2. Estabelecer regras para premiação;</li> <li>3. Determinar controle dos resultados;</li> <li>4. Comunicar política à equipe, salientando os objetivos e as regras do programa;</li> <li>5. Colocar política em vigência.</li> </ol>		Diretor Geral, Leonardo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 12/11/2016</li> <li>2. 19/11/2016</li> <li>3. 28/11/2016</li> <li>4. 30/11/2016</li> <li>5. 01/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 19/11/2016</li> <li>2. 26/11/2016</li> <li>3. 29/11/2016</li> <li>4. 30/11/2016</li> <li>5. 01/12/2016</li> </ol>	R\$ 50,00	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos	% de funcionários motivados, % de erros operacionais	Excelência nos procedimentos operacionais.	Técnico e Econômico	Leonardo Filho Funcionários	Positivo Positivo	Baixo Média
MP3	NC4	OP10	Motivar funcionários ao crescimento profissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunir equipe, ressaltando a importância e potencial dos funcionários;</li> <li>2. Orientar e dar feedback individual;</li> <li>3. Expor frases motivacionais nas instalações da empresa.</li> </ol>		Diretor Geral, Leonardo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 19/11/2016</li> <li>2. 03/12/2016</li> <li>3. 12/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 19/11/2016</li> <li>2. 10/12/2016</li> <li>3. 16/12/2016</li> </ol>	R\$ 50,00	% de ações concluídas, % de funcionários envolvidos	% de funcionários motivados	Crescimento profissional e aumento da produtividade dos funcionários	Técnico e Organizacional	Leonardo Filho Funcionários	Positivo Neutro	Baixo Médio
MP3	NC4	OP11	Delegar atividades operacionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar atividades inadequadas para Direção;</li> <li>2. Analisar viabilidade de delegação das atividades identificadas;</li> <li>3. Selecionar perfil adequado para realização das tarefas;</li> <li>4. Orientação;</li> <li>5. Delegar atividades.</li> </ol>	OP10	Diretor Geral, Leonardo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 05/12/2016</li> <li>2. 12/12/2016</li> <li>3. 15/12/2016</li> <li>4. 19/12/2016</li> <li>5. 26/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 09/12/2016</li> <li>2. 14/12/2016</li> <li>3. 16/12/2016</li> <li>4. 23/12/2016</li> <li>5. 26/12/2016</li> </ol>	R\$ 0,00	% de ações concluídas	% de otimização do tempo da Diretoria	Aumento de produtividade do Diretor e autonomia dos funcionários em todas as atividades operacionais	Técnico e Organizacional	Leonardo Filho Funcionários	Positivo Neutro	Médio Médio

MP3	NC4	OP11	Delegar atividades operacionais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar atividades inadequadas para Direção;</li> <li>2. Analisar viabilidade de delegação das atividades identificadas;</li> <li>3. Selecionar perfil adequado para realização das tarefas;</li> <li>4. Orientação;</li> <li>5. Delegar atividades.</li> </ol>	OP10	Diretor Geral, Leonaldo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 05/12/2016</li> <li>2. 12/12/2016</li> <li>3. 15/12/2016</li> <li>4. 19/12/2016</li> <li>5. 26/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 09/12/2016</li> <li>2. 14/12/2016</li> <li>3. 16/12/2016</li> <li>4. 23/12/2016</li> <li>5. 26/12/2016</li> </ol>	R\$ 0,00	% de ações concluídas	% de otimização do tempo da Diretoria	Aumento de produtividade do Diretor e autonomia dos funcionários em todas as atividades operacionais	Técnico e Organizacional	Leonaldo Filho Funcionários	Positivo Neutro	Medio Médio
MP3	NC4	OP12	Contratar auxiliar administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar atividades com carência de pessoal;</li> <li>2. Estruturar carteira da função;</li> <li>3. Identificar perfil adequado no mercado;</li> <li>4. Realizar seleção de pessoal;</li> <li>5. Treinar e capacitar;</li> <li>6. Socializar e ambientar;</li> <li>7. Delegar atividades.</li> </ol>		Diretor Geral, Leonaldo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 07/11/2016</li> <li>2. 14/11/2016</li> <li>3. 22/11/2016</li> <li>4. 23/11/2016</li> <li>5. 01/12/2016</li> <li>6. 01/12/2016</li> <li>7. 16/12/2016</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 12/11/2016</li> <li>2. 18/11/2016</li> <li>3. 25/11/2016</li> <li>4. 30/11/2016</li> <li>5. 15/12/2016</li> <li>6. 15/12/2016</li> <li>7. 16/12/2016</li> </ol>	R\$ 1.500,00	% de ações concluídas	% de produtividade da Diretoria, % de otimização das atividades táticas	Adequação da estrutura organizacional	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Filho	Positivo Positivo	Alto Alto
MP3	NC4	OP13	Implantar sistema interno de controle (SIC)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar procedimentos de manuseio do sistema adquirido;</li> <li>2. Comunicar implantação do sistema;</li> <li>3. Treinar e capacitar usuários;</li> <li>4. Padronizar processo de venda e de controle do estoque;</li> <li>5. Implantar sistema.</li> </ol>	OP12	Diretor Geral, Leonaldo Filho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 09/12/2016</li> <li>2. 12/12/2016</li> <li>3. 12/12/2016</li> <li>4. 15/12/2016</li> <li>5. 02/01/2017</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 10/12/2016</li> <li>2. 12/12/2016</li> <li>3. 15/12/2016</li> <li>4. 31/12/2016</li> <li>5. 06/01/2017</li> </ol>	R\$ 0,00	% de ações concluídas	% de previsões e decisões assertivas, % de normatização dos processos	Utilização do suporte de TI para apoio a tomada de decisão, projeção de vendas e monitoramento de resultados.	Técnico, Econômico e Organizacional	Leonaldo Filho Auxiliar Administrativo	Positivo Positivo	Alto Alto