

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UM INSTRUMENTO ORIENTADOR PARA AS AÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**

Claudia Chaves Ramos

Prof<sup>a</sup>. Msc. Sonia Regina Martins de Oliveira

### **RESUMO**

O Planejamento Estratégico é um instrumento gerencial composto por elementos específicos, dentre os quais destacam-se a Missão, a Visão, os Valores e os Objetivos da organização. É uma ferramenta que visa contribuir para o direcionamento das ações da empresa bem como, auxiliar na construção da identidade corporativa. Diante disso, foi percebida a necessidade da abordagem desse assunto de forma a disseminar o conhecimento quanto aos componentes, a elaboração e a implementação do mesmo, destacando o quanto seu desenvolvimento proporcionará à empresa melhor atuação no mercado em que se encontra e, também fortalecer sua imagem. Além disso, o presente trabalho, visa investigar por meio da pesquisa bibliográfica, a real importância da estruturação e aplicação do planejamento estratégico, bem como indicar subsídios para sua composição e destacar a relevância dos colaboradores estarem cientes da estratégia da organização. E, por fim, exibe através do estudo de caso, um confronto das teorias estudadas com os dados apurados, que possibilita uma compreensão mais clara do quadro atual em relação à utilização do planejamento estratégico como fator diferencial e competitivo.

Palavras-chave: planejamento, estratégia, missão e visão.

### **ABSTRACT**

Strategic Planning is a management tool comprising specific elements, among which stand out the Mission, Vision, Values and Objectives of the organization. It is a tool that aims to contribute to the direction of the company's shares as well as assist in building corporate identity. Therefore, it was perceived the need to approach this issue in order to disseminate knowledge about the components, the design and implementation of the same, highlighting how its development will provide the best performance company in the market you are in and also strengthen its image. Moreover, the present work aims to investigate through literature, the real importance of structuring and implementation of strategic planning as well as state subsidies for its composition and highlight the relevance of the employees are aware of the organization's strategy. And, finally, displays through case study, a clash of theories studied to the findings, which enables a clearer understanding of the current situation regarding the use of strategic planning as a competitive differentiator.

Keywords: planning, strategy, mission and vision.

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo dessa última década, é possível notar o quanto as empresas têm procurado por elementos que possam auxiliar no direcionamento de suas ações, para que assim consigam construir uma positiva identidade corporativa e conseqüentemente consigam se manter no mercado. Neste cenário atual, que se mostra cada vez mais competitivo, ter uma estratégia de atuação se torna mais do que necessário, é indispensável à sobrevivência da organização.

Segundo Djalma Oliveira (2010, p.3) há ainda uma relativa dificuldade, em se conceituar a função do Planejamento Estratégico nas organizações e mais ainda, em determinar sua amplitude e abrangência, uma vez que este pode ser notado em diferentes dimensões.

E é nesse contexto, que o Planejamento Estratégico torna-se um importante aliado para as empresas, pois, sendo ele, composto pela elaboração da declaração de Missão, visão, pelo estabelecimento dos valores e objetivos da organização, fará com que as empresas, que tanto necessitam acompanhar a evolução do mercado, notem que o mesmo trata-se de uma valiosa ferramenta administrativa. No entanto, necessitam, além disso, de um amplo conhecimento de sua aplicabilidade para fazer com que, a utilização do mesmo, proporcione o alcance dos resultados esperados.

Embora, tais soluções para as mudanças surjam com certa facilidade, contrastam com o gerenciamento das mesmas, uma vez que este se torna mais difícil, é o que afirmam Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 23). E isto, nos leva a acreditar, que mudar as ferramentas pode ser arriscado e necessita que seja um processo cauteloso.

Portanto, ao ser estabelecido o Planejamento Estratégico, será imprescindível que todos aqueles que se encontram envolvidos no ambiente daquela organização estejam perfeitamente cientes destes, para que dessa forma seja possível a concretização de uma identidade e alcance dos objetivos da organização.

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A estratégia é um conceito bastante antigo, que sempre esteve presente na vida do homem, por se tratar de uma preocupação prévia do que deveria ser feito para que se tivesse êxito. Desta forma, os estudiosos do assunto elucidam que:

Inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar). Ao tempo de Péricles (450 A.C.), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C.), já significava emprego de forças para vencer o inimigo. Nas guerras helênicas, a estratégia constituiu a fonte inesgotável das vitórias militares mesmo com insuficiência de recursos frente ao opositor (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p.26).

Além disso, os autores complementam que o processo estratégico está relacionado ao aprendizado organizacional acumulado ao longo do tempo. E já faz algumas décadas, que as empresas vêm se aproveitando desse processo para o alcance dos objetivos predefinidos.

Com referência à escola do planejamento, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 49) elucidam que:

De um lado, estão as estratégias e programas sob o rótulo planejamento de ação. Elas estão ligadas à tomada de decisões antes do fato em questão dirigir o comportamento. Do outro lado, estão objetivos e orçamentos rotulados controle de desempenho, uma vez que estes são concebidos para avaliar os resultados do comportamento após o fato.

Além disso, os estudiosos indicam as três premissas da escola do Planejamento: a) o processo controlado e consciente do planejamento, que ocorrerá através de algumas etapas, deve dar base à formulação das estratégias; b) a princípio, o executivo principal será o responsável por todo o processo e, a responsabilidade pela execução será dos planejadores; c) após esse processo, serão evidenciadas as estratégias, que deverão ser esclarecidas para posteriormente serem implementadas.

O ato de planejar é bastante complexo e que objetiva transmitir a todos os envolvidos nos processos organizacionais, subsídios para que atuem de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem a todo instante no mercado.

### **Tipos de Planejamento**

Para Robbins (2000, p.116), a forma mais comum de classificar os planos é através da análise de sua amplitude, assim como do seu prazo de execução – curto, médio e longo prazo. Ressalta também que as classificações dos tais planejamentos são dependentes uns dos outros.

Reforçando essa ideia, Oliveira (2010, p.19) afirma ser possível distinguirmos três tipos de Planejamento: Estratégico, Tático e Operacional, e, que os mesmos acontecem em diferentes níveis hierárquicos, estando interligados entre si, fazendo com que o desempenho de um afete no do outro.

Conforme o autor, o Planejamento Operacional é aquele que está na base da pirâmide. Está relacionado à formalização, às metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos voltados para as áreas funcionais. Sendo, a elaboração deste, de responsabilidade dos níveis organizacionais inferiores, tendo como foco as atividades a serem realizadas no cotidiano da organização.

Quanto ao Planejamento Tático, o autor relata tratar-se de uma ferramenta administrativa que visa melhorias em uma área específica. Importante destacar que esse planejamento ocorre no nível organizacional intermediário, e tem por principal finalidade utilizar de maneira eficiente os recursos em função dos objetivos pré-estabelecidos.

Por fim, no nível estratégico, encontra-se o Planejamento Estratégico, que corresponde ao “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2010, p.17).

É importante ressaltar que o Planejamento Estratégico exige daqueles que o praticam, duas capacidades principais: experiência nesta atividade e criatividade para lidar com as incertezas e inconsistências. E, para que o mesmo seja bem realizado, é necessário que se faça uma análise cuidadosa dos recursos existentes e dos que poderão ser obtidos, e também uma análise da situação atual, seja estabelecida em uma metodologia de levantamento de

informações e que sejam desenvolvidos programas e métodos que auxiliem na elaboração e atualização de plano para que a execução seja acompanhada (BETHLEM, 2009, p.107).

O Planejamento Estratégico é composto pelos seguintes elementos: missão, visão de futuro, valores, cenários, objetivos estratégicos, indicadores e metas. Sua aplicação pode variar, de empresa para empresa, bem como entre a matriz e filiais. Nesse contexto, os autores afirmam que:

Ao estabelecer declarações de Missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a cada unidade de negócios para instituir suas metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas para as UENs, mas permitem que elas desenvolvam suas próprias estratégias (KOTLER e KELLER, 2006, p. 42).

De acordo com os autores, entre os elementos que compõem o Planejamento Estratégico, é fundamental diferenciar Missão e a Visão da empresa, pelo fato de terem um grau de importância extremamente próximo, podem vir a ser confundidos e entendidos como se tratassem exatamente do mesmo assunto. Entretanto, a Missão é uma declaração que está estritamente relacionada ao papel que a empresa desempenha em seu negócio. Enquanto a Visão será uma espécie de projeção, ou seja, trata-se de como a empresa se vê no futuro.

Além desses, devem ser estipulados também, os valores e os objetivos da organização. Sendo o primeiro, representado através da enumeração dos princípios que são significativos para a empresa e que devem permear todas as áreas. Enquanto os objetivos estão relacionados ao quadro que se pretende alcançar; podendo haver objetivos gerais, quando envolvem toda a organização ou até mesmo, específicos, quando voltados para uma determinada área (OLIVEIRA, 2010).

## **Visão Organizacional**

De acordo com Oliveira (2010, p.43), “a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. A Visão organizacional é outro tópico abordado no Planejamento Estratégico, que vem ganhando maior importância com o passar do tempo, pelo fato de estar relacionada ao estabelecimento do futuro desejado pela empresa. E também, por ser nesta etapa, em que são identificadas as necessidades e expectativas dos envolvidos no processo de elaboração do plano estratégico.

É fundamental que a organização apure sua atual situação e visualize aquilo que de fato deseja se tornar. Pode-se dizer que a Visão organizacional contribui para direcionar as ações das empresas com intuito de transformar suas pretensões em realidade. Sendo assim o autor afirma que:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em condições ela opera (Chiavenato e Matos, 1999, p.41).

## **Valores**

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 29), enfatizam que os valores gerenciais, ou seja, crenças e preferências dos líderes da organização são de extrema importância para formação da estratégia. Além disso, afirmam que as empresas bem-sucedidas são compostas por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais farão com que a empresa obtenha um diferencial competitivo.

Tamoyo (1996, p.164) acompanha essa linha de raciocínio e esclarece que os valores organizacionais correspondem ao conjunto de princípios ou crenças, que estão organizados de forma hierárquica, relacionados às metas organizacionais pretendidas que orientam a empresa e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos.

Dentro do conceito apresentado, é possível notar dois aspectos importantes sob os quais os valores podem ser analisados – cognitivo e motivacional. O autor enfatiza que o aspecto cognitivo trata-se de um item básico, ligado às crenças sobre o que é ou não desejável dentro da empresa, enquanto, o aspecto motivacional diz respeito aos valores contribuírem como direcionadores no comportamento dos colaboradores. E quanto à questão da hierarquia dos valores, é importante destacar que:

A ideia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um continuum de importância encontra sua base na relação dos valores com a Missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, com as pressões externas provenientes de mudanças da sociedade, e com o esforço realizado pela empresa e pelos membros para obtenção das metas propostas (TAMOYO, 1996, p.166).

Por fim, define como função dos valores a orientação da vida de todos dentro da organização, funcionando como se fosse um guia comportamental que possibilite julgar o que deve ou não ser realizado.

### **Análise externa e interna**

O processo de análise interna e externa apresenta em sua composição os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças. E, de acordo com Kotler (2009, p.50) a esta avaliação global, dá-se o nome de análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, oportunities, threats*).

Para Kotler (2009, p.50), é necessário que seja feito um monitoramento das forças macroambientais e também dos fatores microambientais que venham impactar na obtenção de lucros. Afirma ainda, que a identificação das oportunidades é um dos objetivos mais relevantes da análise ambiental externa.

Ainda segundo o autor é relevante que seja realizada uma análise interna da empresa. A análise interna tem como finalidade dar destaque às deficiências e qualidade da empresa, quando comparada a outras empresas do mesmo setor em que atua.

Nesse contexto, Chiavenato e Sapiro (2003, p.80) resumem a análise interna como um diagnóstico que permite relacionar as forças e fraquezas da empresa à formulação de estratégias que possam contribuir para um ajuste da empresa ao ambiente em que está participando.

### **Missão**

De acordo com Kotler e Keller (2006, p.42), a Missão é o elemento essencial na construção da identidade corporativa, pois é através desta declaração que poderá ser identificada a real importância da existência daquela empresa dentro de um contexto global.

Pelo fato de pertencer ao conjunto de ideias contidas no planejamento estratégico, a declaração de Missão, assim como as demais decisões estratégicas, deverá contribuir como norteador para as ações dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos. A esse respeito, autores enfatizam que:

As organizações desenvolvem declarações de Missão que devem ser compartilhadas com gerentes, com funcionários e (em muitos casos) com clientes. Uma declaração de Missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção, oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização (KOTLER e KELLER, 2006, p.43).

Verifica-se, portanto, que a declaração de Missão é considerada um conceito que abrange tudo aquilo que a empresa faz e representa, que, além disso, tal declaração precisa estar relacionada às tarefas específicas da organização que sejam possíveis de serem acompanhadas e o mais importante, é que esta “informação” deve ser amplamente disseminada entre seus colaboradores.

Além disso, vale destacar o quanto é interessante utilizar a Missão como uma ferramenta otimizadora de desempenho. Pois, desta forma, a declaração de Missão, contribuirá para a construção da identidade corporativa, através do repasse de valores fundamentais tanto para seu público interno quanto o público externo. Diante disso, o autor esclarece:

Quando a declaração de Missão e o plano estratégico são profundamente compartilhados, seja por identificação ou por envolvimento, metade da batalha foi ganha porque a criação mental, emocional e espiritual já teve lugar. Segue-se então a criação física. É a execução da estratégia – ‘fazer acontecer’, produzir, alinhar, fortalecer (COVEY, 2005, p.222).

É relevante salientar que, se por um lado, uma Missão adequadamente elaborada, traz numerosos benefícios para a organização, por outro, há o risco de ocorrer o inverso, uma declaração ruim poderá acarretar sérios prejuízos fazendo com a imagem da organização diante de seus *stakeholders* seja comprometida.

A declaração de Missão é um instrumento próprio e específico de cada empresa. Normalmente sua construção envolve os objetivos essenciais e seu foco está voltado para algo externo à organização (mercado, cliente, atendimento a demandas da sociedade).

Em síntese, pode-se dizer que, a construção de uma declaração de Missão necessita de um amplo olhar sobre o próprio negócio, pois só originará um documento relevante se forem consideradas as particularidades da organização, dos variados pontos de vista dos colaboradores em diferentes níveis hierárquicos.

## **Instrumentos Prescritivos**

Oliveira (2010, p.52) afirma que em determinada fase do Planejamento Estratégico conta-se com os instrumentos prescritivos, que são aqueles que possibilitam o entendimento do que deve ser feito pela empresa para alcançar seus propósitos. E é nesta etapa, que devem ser configurados os objetivos, desafios e metas da empresa. Para isto, o autor relata que devem ser observados os seguintes conceitos:

- **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar.
- **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, correlacionada às áreas funcionais.
- **Desafio:** é uma realização que ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação.
- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

Kotler (1998, p. 62) afirma que a empresa deve estabelecer seus objetivos e administrá-los de forma a garantir o funcionamento do planejamento estratégico. Além disso, o autor declara que para que os objetivos possam de fato serem alcançados, eles devem apresentar as seguintes características: 1.hierárquicos – sempre que possível devem ser estabelecidos quais são prioritários e quais são secundários; 2.quantitativos – possam ser expressos como quantitativos ou operacionais e, 3.conscientes – devem surgir da análise SWOT e não de pensamentos ou expectativas de executivos e funcionários.

## **Projetos e Planos de Ação**

Outra etapa importante, relacionada aos instrumentos prescritivos é o estabelecimento dos projetos e planos de ação. Conforme, Oliveira (2010, p. 54) será neste ponto, respeitando as políticas e baseando-se nas estratégias, que serão determinados os seguintes itens:

- **Projeto** – é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminante e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento;
- **Programa** – é o conjunto de projetos homogêneos quanto a seu objetivo maior;
- **Plano de ação** – é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado.

De acordo com o autor, “o projeto é instrumento de interligação do plano prescritivo ao plano quantitativo do Planejamento Estratégico, e isto, porque é por meio dos projetos que se alocam recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário.”

## **Controle e Avaliação**

Oliveira (2010, p.259) salienta que será nesta fase, do processo do Planejamento Estratégico, que será realizada a verificação da maneira como a empresa está caminhando, e se, tal desempenho vem ocorrendo conforme os instrumentos anteriormente estabelecidos. De acordo com o autor, é de grande importância o controle e a avaliação, pois serão estes que permitirão o alcance daquilo que foi premeditado. Desta forma, afirma:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo do planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. (Oliveira, 2010, p.260).

Bethlem (2009, p.81) reforça a ideia de a avaliação após as ações traçadas, será uma valiosa ferramenta para conferir a eficácia das estratégias que foram implementadas. Ainda, segundo o autor, o controle “se inicia com o estabelecimento de padrões de atuação que serão os parâmetros com os quais se vão comparar os resultados atingidos no mundo real.”

A função de controlar estará a cargo da alta administração, e o resultado desse processo será a informação. Por isso, para que o executivo tenha condições de avaliar e rever os itens do Planejamento Estratégico, um bom sistema de informações será imprescindível. (OLIVEIRA, 2010, p.261).

Importante enfatizar que o Planejamento Estratégico não deve ser visto como a solução de todos os problemas da organização, no entanto, sua amplitude, faz com que seja considerado um instrumento administrativo, que auxilia a empresa a ter dimensão de si mesma e mais ainda, faz com que esta consiga projetar-se. Diante disso, nota-se que a fase controle e avaliação será importante pelo fato de funcionar coma a retroalimentação deste relevante processo (OLIVEIRA, 2010).

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

O objetivo deste artigo é investigar a importância para a empresa de elaborar e aplicar o Planejamento Estratégico como direcionador de suas ações. Pois, em função de um ambiente altamente competitivo no qual as empresas estão inseridas, onde as mudanças são constantes e assim, acarreta a tomada de decisão a todo instante, torna-se fundamental que a empresa tenha um excelente Planejamento Estratégico.

Em função disto, esta pesquisa visa contribuir para uma melhor compreensão do Planejamento Estratégico, bem como destacar a importância da diferenciação dos conceitos de Missão e Visão. Além de, demonstrar que tais fatores trarão benefícios não só para as empresas como também para a sociedade, uma vez que as organizações que contam com tal ferramenta poderão, através de suas ações predefinidas, diminuir o impacto das suas atividades no ambiente.

### **Abordagem e Tipologia**

Gil (2010, p.1) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, [...] desenvolvido mediante o concurso dos conhecimentos de métodos e técnicas de investigação científica”.

Levando-se em consideração a classificação de acordo com os métodos empregados, é possível afirmar que este artigo foi desenvolvido com base na pesquisa do tipo bibliográfica, que conforme Gil (2010, p.29), trata-se de uma pesquisa baseada em material já publicado. A esse respeito o autor enfatiza que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem se torna

particularmente importante quando o problema da pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (Gil, 2010, p.27).

## **Método de Estudo**

Segundo Mascarenhas (2012, p. 43), “o método dedutivo parte de um conhecimento geral para entender algo específico. Nesse caso, a verdade da premissa é suficiente para garantir a verdade da conclusão”. Já o método indutivo que, ao contrário do dedutivo, parte do específico para o geral. É um método que toma por base o princípio de que o conhecimento necessita ser elaborado com base na experiência, desconsiderando demais elementos preexistentes. Sendo este último, o método que será aplicado para realização deste trabalho acadêmico.

## **O Caso**

A proposta de criação das Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobrás, aconteceu em 1954. No entanto, muitos se opuseram, e, a empresa só veio a ser criada sete anos depois de uma longa tramitação no Congresso Nacional. A autorização saiu somente no governo de Jânio Quadros em 1961 e concretizou-se no governo de João Goulart em 1962 segundo informações disponibilizadas no site da empresa.

Sua criação, enquanto empresa *holding* federal, acarretou considerável expansão da oferta de energia elétrica, bem como desenvolvimento para o país. Na década de 1990, em função das reformas institucionais e privatizações, ocorreram algumas alterações no perfil do grupo Eletrobras, além de serem perdidas de suas algumas funções.

Atualmente, é uma empresa de capital aberto, cujo controle pertence ao governo brasileiro. Sua atuação ocorre em diversas regiões do país e, abrange as áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Em 2010, a empresa torna público o documento: Planejamento Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobras para o período 2010-2020. Neste documento, o presidente afirma ter o Planejamento Estratégico como uma bússola capaz de apontar o melhor caminho a ser percorrido pela empresa.

## **Participantes**

Contribuíram para o desenvolvimento do trabalho, colaboradores da empresa Eletrobras, dos mais diferentes níveis hierárquicos, através das respostas ao questionário encaminhado aos mesmos. Sendo 50% dos respondentes do sexo feminino e outros 50% do sexo masculino, pertencentes à faixa etária de 20 a 60 anos.

## **Método de Coleta de Dados**

Gil (2010, p.102) relata que para a coleta de dados, são utilizadas basicamente três ferramentas: questionário, entrevista e formulário. E as diferencia da seguinte forma:

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser

definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Nesta pesquisa, foi utilizada uma das três ferramentas citadas – o questionário. Composto por 12 perguntas fechadas, que foram posteriormente separadas em grupos para melhor avaliação. Além disso, foi realizada uma análise através de dados secundários, obtidos através do Plano Estratégico do Sistema Eletrobrás 2010-2020.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Cervo et al (2006, p. 67), afirma que após a coleta de dados, os mesmos devem ser tabulados e expostos de forma sintética. O autor reforça que “todas as informações reunidas nos passos anteriores devem ser comparadas entre si e analisadas”.

Apresenta-se abaixo, as respostas do questionário que foram organizadas em forma de tabela, na qual a representatividade da resposta de cada funcionário fora indicada através de porcentagem.

Tabela 1 – Dados Quantitativos

1) Tempo de trabalho na Eletrobras	
Menos de 1 ano	20%
Entre 1 e 10 anos	70%
Acima de 20 anos	10%
2) Natureza da atividade	
Técnica	40%
Administrativa	50%
Estágio	10%
3) Concordância com o impacto do Planejamento Estratégico ações cotidianas	
Sim	70%
Não	10%
Parcialmente	20%
4) Concordância do fortalecimento da construção da identidade corporativa através do Planejamento Estratégico	

Sim	100%
<hr/>	
5) Contato com os enunciados de Missão, Visão e Valores	
<hr/>	
Sim	80%
Não	10%
Parcialmente	10%
<hr/>	
6) Ciência quanto à Declaração de Missão	
<hr/>	
Sim	70%
Não	20%
Parcialmente	10%
<hr/>	
7) Amplitude na divulgação da declaração de Missão	
<hr/>	
Sim	40%
Não	20%
Parcialmente	40%
<hr/>	
8) Missão como facilitador para entendimento do negócio da empresa	
<hr/>	
Sim	50%
Não	0%
Parcialmente	50%
<hr/>	
9) Clareza dos Valores Organizacionais disseminados através da cultura da empresa	
<hr/>	
Sim	40%
Não	20%
Parcialmente	40%
<hr/>	
10) Concordância com os Valores Organizacionais	
<hr/>	
Sim	40%
Não	10%
Parcialmente	50%
<hr/>	
11) Importância dos Valores Organizacionais para o direcionamento das atividades	
<hr/>	

Sim	100%
Não	0%
Parcialmente	0%

---

12) Interesse em contribuir para a elaboração da declaração de Missão e Valores Organizacionais

---

Sim	10%
Não	70%
Parcialmente	20%

### **Análise de Conteúdo**

Mediante aos dados coletados através do questionário, para que fosse possível a realização de uma análise mais específica do assunto abordado foi feita uma divisão dos mesmos em quatro categorias: conhecimento, comunicação, valores e participação.

#### **Conhecimento**

Pode-se relacionar as questões de número 3, 4, 6 e 8. Pois, estas questões correspondem, respectivamente, ao impacto do Planejamento Estratégico nas ações dos colaboradores; o Planejamento Estratégico como fortalecedor da imagem corporativa; ciência dos colaboradores quanto à declaração de Missão da empresa e reconhecimento da mesma como fator facilitador para compreensão do negócio da empresa.

Neste contexto, averiguando os dados coletados, nota-se que 70% dos colaboradores que participaram da pesquisa, encontram-se cientes da forma como o Planejamento Estratégico direciona as ações que desempenham. Em outras palavras, a maior parte está convicta de que esta ferramenta administrativa contribui para direcionar suas decisões no cotidiano organizacional. Esse ponto exposto pelas respostas dos colaboradores é reforçado pela teoria de Andion e Fava (2011) que afirmam que, o planejamento estratégico é um dos instrumentos mais importantes para uma gestão de sucesso. E que é tido como uma das funções mais significativas no âmbito organizacional, pois é através dele que o gestor e equipe deparam-se com a possibilidade de estabelecerem os critérios que vão nortear a tomada de decisão, a forma de liderar e como consequência, auxiliar no controle das demais atividades realizadas. Complementando este raciocínio, através da concepção de Oliveira (1996, p. 5) é possível salientar a importância do conhecimento do Planejamento Estratégico. O autor defende que: “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”. Além disso, 100% dos participantes da pesquisa concordam que o Planejamento Estratégico ajuda no fortalecimento da construção da identidade corporativa. E em relação ao conhecimento da declaração de Missão, a maioria dos colaboradores, representada por 70% dos participantes, nos leva a

perceber que a Eletrobras possui funcionários cientes da Missão de sua organização. Tais respostas vão de encontro ao que diz Oliveira (1996, p.5), quanto ao planejamento estratégico ser um processo de tomada de decisão, no qual devem ser considerados elementos tanto individuais, como organizacionais. E desta forma, as decisões presentes, tomadas mediante a uma análise de impacto que trarão futuramente, irão proporcionar uma ampla dimensão de atuação no mercado. E também, ao que ressaltam Kotler e Keller (2006, p.42), a respeito da Missão como um elemento essencial na construção da identidade corporativa, pois será através desta declaração que poderá ser identificada a real importância da existência daquela empresa dentro de um contexto global.

No entanto, mesmo tendo a maioria demonstrado conhecimento da Missão da empresa, há divergências quanto à ligação do conhecer a Missão e a possibilidade desta auxiliar na compreensão do que a empresa de fato representa no mercado em que atua. Nesta questão houve um empate entre aqueles que estão totalmente convictos (50%) do quanto esse conhecimento colabora para um melhor entendimento de qual é o negócio da empresa, e outros 50% restantes, que concordam parcialmente com essa condição. Dentro desse contexto, cabe ressaltar a teoria de Certo e Peter (2009, p.50) que enfatizam que estabelecer a declaração de Missão de uma empresa é um ponto de extrema importância dentro do Planejamento Estratégico. Pois, é este documento que facilita a compreensão sobre a direção a ser seguida pela organização. Diante do confronto da realidade da empresa com a teoria, é possível observar que o conhecimento quanto à influência que a declaração de missão proporciona a uma organização, não está totalmente claro para os colaboradores da Eletrobrás.

## **Comunicação**

Nesta categoria foram agrupadas as perguntas de número 5 e 7. Tais questões buscaram averiguar, respectivamente, se os conceitos de Missão, Visão e Valores em algum momento foram comunicados aos colaboradores e, se a declaração de Missão é amplamente divulgada.

Em relação à questão que tratou da comunicação dos conceitos do Planejamento Estratégico, 80% dos colaboradores que cooperaram com a pesquisa, afirmaram que já ter tido algum contato com os mesmos. O que nos permitiria dizer que a comunicação ocorreu de forma eficiente na empresa. Sendo assim, haveria coerência entre os dados coletados e a teoria abordada por Covey (2005, p. 222), que enfatiza: “quando a declaração de Missão e o plano estratégico são profundamente compartilhados, seja por identificação ou por envolvimento, metade da batalha foi ganha porque a criação mental, emocional e espiritual já teve lugar”.

Entretanto, ao analisar a outra questão da categoria comunicação que está relacionada à amplitude de divulgação da declaração de Missão, as respostas não apresentaram uma unanimidade, 40% afirmam que há sim uma grande comunicação da mesma, enquanto, 10% não concordam e os outros 40% escolheram pelo meio termo, relatando que isso ocorre de forma parcial. A esse respeito, Kotler (1998, p.296) diz que: "uma Missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e

realização [...] e atua como uma mão invisível guiando-os para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa".

## **Valores**

Nesta análise consideramos as questões 9, 10 e 11, visto que as mesmas relacionam-se ao esclarecimento dos valores, a concordância dos colaboradores em relação aos mesmos e, a relevância destes como direcionadores das ações da empresa.

Importante ressaltar que para o questionamento sobre a clareza dos valores, houve uma porcentagem (40%) igual quanto às respostas dos colaboradores que afirmam que tais valores são, de fato, esclarecidos por meio da cultura organizacional, e a outra porcentagem (40%), até afirma que isso acontece, mas não em sua totalidade. Dentro desse contexto, Tamayo (1996, p.166), enfatiza que é possível notar dois aspectos importantes sob os quais os valores podem ser analisados – cognitivo e motivacional. E, além disso, afirma que, o aspecto cognitivo trata-se de um item básico, ligado às crenças sobre o que é ou não desejável dentro da empresa, enquanto, o aspecto motivacional diz respeito aos valores contribuírem como direcionadores no comportamento dos colaboradores.

Quanto aos demais questionamentos relacionados aos valores organizacionais, o que pode ser notado é que, a metade dos participantes concorda parcialmente como os valores que a empresa apresenta. E, no entanto, mesmo que não estejam totalmente de acordo, todos os entrevistados demonstraram acreditar na importância dos mesmos para a orientação das atividades da organização. Diante disso, é fundamental lembrar a teoria de Oliveira (2010, p.68), que reforça a importância dos valores da empresa estarem diretamente integrados às questões éticas e morais da organização. E complementa: “se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”.

## **Participação**

Nesta categoria enquadra-se procurou averiguar o quantitativo de colaboradores interessados em contribuir para elaboração de alguns elementos principais e pertinentes ao Planejamento Estratégico. Através do resultado apurado é possível notar a negação de 70% dos participantes, em contribuir para estruturação de tais conceitos. Para Certo e Peter (2009, p.7), visando melhorias na qualidade dos serviços e produtos, as organizações utilizam-se do planejamento estratégico para unir esforços e converter as teorias em práticas. É através dele, que são criadas as oportunidades de transformar ideias em realidade. Todavia, para que isso aconteça, é preciso que todos os colaboradores conheçam e tenham domínio sobre os elementos que compõem o plano de ação estratégica da organização à qual pertencem.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa realizada proporcionou a constatação de que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão de grande valor para as organizações que dele se utilizam. Além disso, foi possível compreender que quando devidamente elaborado e implementado, gera resultados significativos para as organizações.

Em seu contexto mais amplo, o Planejamento Estratégico, visa contribuir para que a empresa tenha ciência do caminho que necessita percorrer para chegar até o ponto desejado. Por esse motivo que trata-se de um procedimento complexo, que depende de uma adequada estruturação de variados elementos – Diagnóstico Estratégico, Missão, Visão, Valores, Objetivos, dentre outros.

Pode-se dizer que, um dos primeiros elementos que devem ser comunicados, principalmente ao público interno e posteriormente ao externo, é a Declaração de Missão, pois neste documento que estarão sintetizadas as informações importantes quanto ao negócio da empresa, quanto a quem é o seu cliente e o que agrega valor na concepção dos clientes. Isso proporcionará um grande diferencial, uma vez que a empresa que terá colaboradores alinhados a sua filosofia, bem como serão conhecedores dos propósitos da organização. Com isso, os mesmos poderão vir a contribuir para transmitir uma imagem positiva da empresa ao público externo.

Outro tópico importante do Planejamento Estratégico, que pode ser estudado foi a Visão organizacional que ao ser estabelecida, também deve ser compartilhada por todos da organização, para que tenham consciência do que a empresa almeja alcançar em um determinado prazo.

Através da pesquisa de campo, constatou-se que as questões relativas ao Planejamento Estratégico, principalmente Missão, Visão e Valores são de conhecimento de boa parte dos colaboradores da Eletrobrás. Além disso, houve uma complementação da pesquisa, a partir da leitura do documento divulgado pela empresa, que possibilitou um contato mais profundo com esse instrumento norteador das ações da empresa. E, permitiu também, a percepção do quanto é importante a empresa atuar de forma estratégica, através da elaboração e implementação de um plano que oriente as ações em direção ao resultado esperado.

Por fim, é fundamental salientar que as empresas que optam por desenvolver um, têm, através deste, a possibilidade de facilitar o processo de tomada de decisão, orientar estrategicamente as ações e estimular atitudes e comportamentos que contribuam para progresso da organização diante de um mercado extremamente competitivo e globalizado.

Sugere-se que futuramente novas pesquisas acadêmicas, pertinentes ao tema Planejamento Estratégico, sejam desenvolvidas, para que o assunto ganhe mais visibilidade e seja mais valorizado pelas organizações. E que, tais estudos, possam trazer contribuições para o aperfeiçoamento desse importante mecanismo de gestão estratégica.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALLEN, Richard. *O processo de criação da visão*. São Paulo: HSM Management, 1998.

BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: Conceitos, processo e administração estratégica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo C. e CESAR, Ana Maria R. *Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. 2ª ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2009.

CERVO, A.L.; SILVA, R; BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*.

COVEY, S. R. *O 8º hábito - da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUKER, Peter F. *Administração de Organizações sem fins lucrativos*. Cengage Learning Editores, 2006.

ELETROBRAS. *Eletrobrás na escala do tempo*. Disponível em: [http://www.eletronbras.com.br/Em\\_Biblioteca\\_40anos/default.asp](http://www.eletronbras.com.br/Em_Biblioteca_40anos/default.asp). Acesso em 10 de nov. de 2012.

ELETROBRAS. *História da Eletrobrás*. Disponível em: <http://www.eletronbras.gov.br/ELB/data/Pages/LUMISB33DBED6PTBRIE.htm>. Acesso em 10 de nov. de 2012.

ELETROBRAS. *Planejamento Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobrás para o período de 2010-2020*. Disponível em: <http://www.eletronbras.com/elb/data/pages/LUMIS641DB632PTBRIE.htm>. Acesso em 10 de nov. de 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, Francisco Gomes de. e CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e ação estratégica*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, H.; Alstrand, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, A. *Valores organizacionais*. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996.

VASCONCELOS, P. de; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para competir no Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

---