

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
– URI CAMPUS SANTO ÂNGELO – RS**

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – STRICTO SENSU

MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

RENATO VELASQUES

**PROPOSTA DA INSERÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE E DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

**Santo Ângelo – RS
2016**

**PROPOSTA DA INSERÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE E DA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para a obtenção do título de mestre em Gestão Estratégica das Organizações, área de concentração Estratégias Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Rubens Cenci

Santo Ângelo –RS
2016

V434p

Velasques, Renato

Proposta da inserção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e da implantação do planejamento estratégico em uma empresa de autopeças / Renato Velasques. – Santo Ângelo : URI, 2016.

73 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Planejamento estratégico 2. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade I. Título.

CDU: 65.012.2

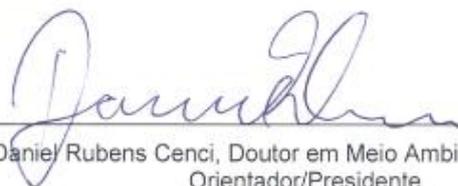
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

RENATO VELASQUES

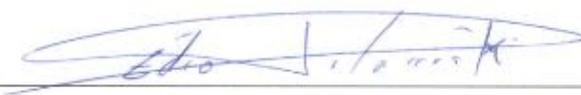
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A
INSERÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE EM
UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

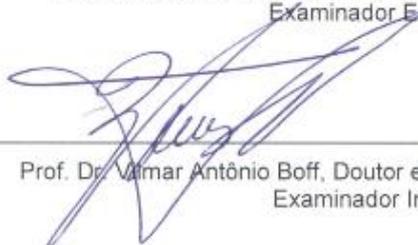
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Daniel Rubens Cenci, Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Examinador Externo



Prof. Dr. Vimar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de fevereiro de 2016.

RESUMO

As empresas no Brasil independentemente do porte e atividade de cada uma passam por um momento de reengenharia, necessitando repensar e reinventar os seus negócios. O motivo para esta reengenharia está ligado diretamente ao ciclo de vida e morte das organizações em face de fatores como o não desenvolvimento das lideranças e pessoas; falta de cuidado com a marca; falta de planejamento de marketing; falta de cuidado com os novos entrantes no mercado; falta de conhecimento dos clientes; não realização de análise crítica do negócio; planejamentos inadequados, gerenciamento de custos ineficazes; problemas com fluxo de caixa, entre outros. Alinha-se a necessidade a este redesenho a queda na renda real no rendimento dos trabalhadores; a inflação e o desemprego crescente; o aumento da carga tributária e a queda na produção industrial em todos os segmentos. Dados atualizados de 2015 da Junta Comercial do Estado do Rio Grande Sul apontam que no ano foram abertas 89.395 empresas representando um terço a mais do que o número verificado no ano passado. Por outro lado, ocorreu a extinção de 48.753 empresas, duplicando nos primeiros nove meses do ano em relação a 2014. No ano de 2014 foram abertas 77.756 enquanto que 31.349 tiveram encerramento das atividades. As organizações dispõem de uma importante ferramenta de gestão que é o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade/PGQP que tem a missão de promover a competitividade para a melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade, utilizando-se de oito critérios de avaliação. Alinhado ao PGQP, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que contribui para a reengenharia dos processos de gestão das organizações, pois define diretrizes na condução de ações objetivando vantagens competitivas, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que poderão definir a perenidade das organizações em um mercado extremamente competitivo. Assim, objetiva como produto da pesquisa apresentar uma proposta de inserir uma empresa de autopeças no Programa de Qualidade do PGQP no modelo “compromisso com a excelência e também implantar o planejamento estratégico. Definiu-se como objetivo geral desenvolver uma proposta de convencimento da necessidade de inserção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e da implantação do Planejamento Estratégico para melhoria do sistema de gestão da empresa de autopeças. A metodologia estabelecida para este trabalho foi a pesquisa-ação, sendo realizada no ambiente de trabalho dos envolvidos no processo. A coleta de dados deu-se através de um questionário com questões abertas distribuídos entre os sócios e colaboradores. As respostas foram devidamente classificadas utilizando-se da ferramenta GUT. O resultado final foi de que os sócios empresários definiram que os critérios do PGQP e o planejamento estratégico irão contribuir na manutenção da organização no mercado de autopeças, além do que poderão auxiliar na alavancagem de novos negócios e serviços.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

RESUMEN

Las empresas en Brasil independientemente del porte y actividad de cada una pasan por un momento de reingeniería, necesitando replantear y reinventar sus negocios. El motivo para esta reingeniería está conectado directamente al ciclo de vida y muerte de las organizaciones en faz de factores como el no desarrollo de los liderazgos y personas; falta de cuidado con la marca; falta de planificación de marketing; falta de cuidado con los nuevos entrantes en el mercado; falta de conocimiento de los clientes; la no realización de análisis crítica del negocio; planificaciones inadecuadas, gestión de costes ineficaces; problemas con el flujo de caja, entre otros. Se alinea la necesidad a este rediseño la caída de la renta real en el rendimiento de los trabajadores; la inflación y el desempleo creciente; el aumento de la carga tributaria y la caída en la producción industrial en todos los segmentos. Datos actualizados de 2015 de la Junta Comercial del Estado de Río Grande del Sur apuntan que en el año fueron abiertas 89.395 empresas representando un tercio mayor que el número verificado el año pasado. Por otro lado, ocurrió la extinción de 48.753 empresas, duplicando en los primeros nueve meses del año en relación a 2014. El año de 2014 fueron abiertas 77.756 mientras que 31.349 tuvieron cierre de las actividades. Las organizaciones disponen de una importante herramienta de gestión que es el Programa Gaucho de la Calidad y Productividad/PGQP que tiene la misión de promover la competitividad para la mejoría de la calidad de vida de las personas a través de la búsqueda de la excelencia en gestión con foco en la sustentabilidad, utilizándose de ocho criterios de evaluación. Alineado al PGQP, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que contribuye para la reingeniería de los procesos de gestión de las organizaciones, pues define directrices en la conducción de acciones objetivando ventajas competitivas, identificando oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles que podrán definir la perennidad de las organizaciones en un mercado extremadamente competitivo. Así, objetiva como producto de la investigación presentar una propuesta de incluir una empresa de piezas de automóviles en el Programa de Calidad del PGQP compromiso con el modelo de excelencia y también implementar la planificación estratégica. Se definió como objetivo general desarrollar una propuesta de convencimiento de la necesidad de inserción del Programa Gaucho de la Calidad y Productividad (PGQP) y de la implantación de la Planificación Estratégica para mejoría del sistema de gestión de la empresa de piezas de automóviles. La metodología establecida para este trabajo fue la investigación acción, siendo realizada en el ambiente de trabajo de los involucrados en el proceso. La colecta de datos se dio a través de un cuestionario con cuestiones abiertas distribuido entre los socios y colaboradores. Las respuestas fueron debidamente clasificadas utilizándose de la herramienta GUT. El resultado final fue que los socios empresarios definieron que los criterios del PGQP y la planificación estratégica contribuirán en el mantenimiento de la organización en el mercado de piezas automovilísticas, además del que podrán auxiliar en el fomento de nuevos negocios y servicios.

Palabras clave: Planificación Estratégica. Programa Gaucho de la Calidad y Productividad (PGQP).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas do planejamento estratégico - Unimed Missões/RS.....	51
Quadro 2: Tabela de pontuação por critérios	34
Quadro 3: Matriz GUT - Empresa estudada.....	54
Quadro 4: Pontuação da matriz GUT	54
Quadro 5: Problemas/Causas x Prioridade	55
Quadro 6: Pontos Fortes, fracos, oportunidades e ameaças	61
Quadro 7: Diretrizes estratégicas	63
Quadro 8: Projeto estratégico – Implementar ações de gestão de pessoas	64
Quadro 9: Projeto estratégico – Implementar gestão por processos.....	64
Quadro 10: Projeto estratégico – Implementar gestão de resultado financeiro	65
Quadro 11: Projeto estratégico – Implementar ações de marketing.....	65
Quadro 12: Projeto estratégico – Desenvolver novos serviços	66
Quadro 13: Indicadores estratégicos por perspectiva	67
Quadro 14: Canais de comunicação por parte interessada	68
Quadro 15: Níveis para análise de desempenho	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de planejamento estratégico.....	25
Figura 2: Graus de reconhecimento e modalidades do PGQP.....	33
Figura 3: Matriz SWOT.....	35
Figura 4: Plano de ação 5W2H	37
Figura 5: Matriz GUT	40
Figura 6: Elementos da matriz GUT	41
Figura 7: Mapa estratégico proposto	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
1.3 PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVO GERAL	14
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.6 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.3 MODELOS DO PROCESSO ESTRATÉGICO	21
2.4 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.5 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO	26
2.6 PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO	27
2.7 DAS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.8 MAPA ESTRATÉGICO (BSC).....	29
2.9 PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)	32
2.10 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL	34
2.11 MATRIZ SWOT	35
2.12 BRAINSTORMING	36
2.13 5W2H	37
2.14 PROGRAMA 5 Ss	37
2.15 INOVAÇÃO	38
2.16 BENCHMARKING	38
2.17 MATRIZ GUT	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	43
3.1.1 Quanto à Natureza	43
3.1.2 Quanto aos Objetivos	43
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos	44
3.1.4. Quanto à forma	45
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS	45
3.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	46
4 RESULTADOS E ANÁLISES	47
4.1 PERFIL DA EMPRESA DA EMPRESA PESQUISADA.....	47
4.2 PERFIL DA EMPRESA UTILIZADA COMO <i>BENCHMARKING</i>	48

4.3 CONHECIMENTO DOS GESTORES DA EMPRESA PESQUISADA SOBRE O TEMA	52
4.4 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	53
4.5 DAS ETAPA PARA IMPLANTAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PGQP e do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	59
4.5.1 Posicionamento estratégico da empresa pesquisada	60
4.5.2 Análise ambiental da empresa pesquisada.....	60
4.5.3 Formulação das estratégias	62
4.5.4 Sistema de medição	67
4.5.5 Comunicação para as partes interessadas.....	68
4.5.6 Gerenciamento da estratégia	68
CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é de alertar os empresários sobre a necessidade da utilização de ferramentas de gestão, haja vista que de acordo com o IBGE (2015) a falta de planejamento e de gestão eficaz faz com que 48,2% das organizações no Brasil fechem suas portas nos três primeiros anos de atividades. Ainda, segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado e em 2008 somente 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase a metade (48,2%) fecharam as portas.

No Rio Grande do Sul, baseados em informações da Junta Comercial (2015), onde são registradas as empresas, foi aberto no ano de 2014 o montante de 77.756 empresas de todos os portes. No mesmo período, foram extintas 31.349 empresas, representando um percentual de 40,31%. O impacto direto e indireto é grande, pois acarreta desemprego, dívidas com fornecedores, com empregados, com bancos, entre outro.

Os motivos desses fatos são os mais variados: o não acompanhamento da evolução das linhas automotivas; falta de planejamento tributário; falta de desenvolvimento das lideranças e pessoas; falta de cuidado com a marca; falta de planejamento de marketing; falta de cuidado com os novos entrantes no mercado; falta de conhecimento dos clientes; não realizar análise crítica do negócio; devido a uma sucessão de falhas ou problemas que, por não serem resolvidos no tempo apropriado levam à paralização de suas atividades; planejamento inadequado, gerenciamento de custos ineficaz; problemas com fluxo de caixa; falta de análise concorrencial e de mercado, entre outros.

Segundo Paz (2009) há tempos presencia-se através dos meios de comunicação, tanto escrita como falada, uma avalanche de referências a respeito das dificuldades de sobrevivência por que passam os supermercados no cenário brasileiro. Os assuntos giram em torno de capital de giro, altas taxas de juros,

financiamentos, folha de pagamentos, negociação com fornecedores, inadimplência, créditos, impostos, e por fim a própria sobrevivência do negócio.

Ainda, de acordo com Paz (2009), há cinco desafios a serem enfrentados pelos pequenos empresários, na implantação da gestão pela qualidade, e que o auxiliará pela sobrevivência da sua empresa. O primeiro deles será desenvolver um modelo de gerenciamento participativo, mudando a maneira antiga de tocar o negócio, para um novo modelo, com planejamento, delegação e treinamento, gerando mais participação de seus funcionários, o que resultará também em uma maior motivação de sua equipe; o segundo desafio será utilizar o planejamento como ferramenta em todas as atividades da empresa, seja ela de qualquer natureza, com o objetivo de evitar as ações impensadas, que na maioria das vezes geram altos custos, falhas e desperdícios de toda a espécie; o terceiro desafio será monitorar continuamente o ambiente interno e externo da empresa, registrando, pesquisando e analisando tanto o clima dos funcionários, como a satisfação dos clientes externos, o que garantirá o contínuo aprimoramento dos seus produtos e serviços; o quarto desafio será deixar a informalidade, o mercado atual não comporta mais gerir uma empresa com decisões informais, com base na intuição, pois elas têm contribuído para a perda de competitividade. Uma administração moderna não comporta mais decisões com base na informalidade, exigindo assertividade, velocidade e agilidade, e este desafio poderá ser obtido com a prática pela gestão pela qualidade, e o quinto desafio será divulgar o seu produto ou serviço de maneira correta. Para muitos empresários a propaganda boca a boca ainda é a melhor divulgação, mas em tempos globalizados e informatizados se deve e precisam-se utilizar novas estratégias de publicidade para atingir os clientes garantindo um retorno mais rápido aos investimentos realizados.

As organizações que ainda se mantêm no mercado, precisam aplicar técnicas modernas de gestão nos negócios. O Modelo da Excelência em Gestão do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP, 2015) que foi lançado em 1992 tem o objetivo de estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do RS, por meio da melhoria da qualidade e produtividade. No entanto, o número de empresas que participam do programa é inexpressivo. Segundo dados do PGQP (2015), de 1996 a 2012, foram 2068 candidatas ao prêmio de excelência em gestão.

Os fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade PGQP está baseado em oito critérios, sendo eles: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

O planejamento estratégico conforme Chiavenato e Sapiro (2003) está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais. Referem que o processo de planejamento estratégico é constituído pelos seguintes elementos: declaração de missão; visão de negócios; diagnóstico estratégico externo; diagnóstico estratégico interno; fatores críticos de sucesso; sistema de planejamento estratégico; definição dos objetivos; análise dos grupos de influência (*stakeholders*); formalização do plano; auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica).

1.1 TEMA

O trabalho de dissertação tem a finalidade de apresentar uma proposta para implantação da excelência em gestão baseado nos critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e do Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo de autopeças e na prestação de serviços mecânicos, atuando no mercado há mais de vinte anos no município de Santo Ângelo.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente dissertação tem como objetivo propor a inserção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e da implantação do Planejamento Estratégico em uma empresa de autopeças.

1.3 PROBLEMA

A empresa pesquisada passa por um momento em que deve repensar e reinventar o seu negócio, pois há vinte anos concentra-se unicamente na venda de peças para automóveis e no conserto de automóveis na área de mecânica. Outros segmentos automotivos estão ficando fora das suas estratégias. É sabido que a cada dia cresce o número de automóveis em todo o território brasileiro e, em Santo Ângelo, não é diferente. Segundo informações do DETRANS/RS o Município conta com uma frota de 26.967 automóveis; 9.379 motocicletas e 5.346 utilitários/caminhonetas.

Assim, a proposta para implantação da excelência em gestão baseado nos critérios do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e do planejamento estratégico na empresa através de uma consultoria especializada será de grande valia para o aumento das vendas e dos resultados, pois em um levantamento preliminar de novos negócios levantados na pesquisa, poderia a empresa acrescentar aos negócios atuais, por exemplo, a venda de som automotivo, chapeamento e pintura, instalação de GNV, balanceamento e geometria, polimento de automóveis, venda de pneus, venda de baterias, lavagem de carro, reparo de para-brisa, autopeças e oficina para outros segmentos, como caminhões, motocicletas e, até abertura de filiais na região.

1.4 OBJETIVO GERAL

Para tanto, elaborou-se como objetivo geral elaborar uma proposta no sentido da inserção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e da implantação do Planejamento Estratégico para uma empresa de autopeças.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o conhecimento dos gestores e colaboradores sobre o tema Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e Planejamento Estratégico;
- Realizar com os gestores e colaboradores da organização um diagnóstico situacional da gestão através de questionários;
- Propor um modelo de diretrizes estratégicas com base no *benchmarking* da Unimed Missões/RS para organização proceder à implantação do Planejamento

Estratégico e dos critérios do PGQP no modelo de avaliação “Compromisso com a Excelência”.

1.6 JUSTIFICATIVA

De acordo com o PGQP/RS qualquer organização independentemente do porte, atividade ou segmento poderá implantar o programa de melhoria da gestão. Basta dar o primeiro passo, que ocorre através de uma autoavaliação, obtendo um profundo diagnóstico do sistema de gestão.

O modelo de excelência da gestão está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais da excelência e que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de classe mundial, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Esses fundamentos, em que se baseiam os Critérios de Excelência da Fundação Nacional da Qualidade, são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, valorização das pessoas, conhecimento sobre o cliente e o mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social.

Segundo Paz (2009) há tempos estamos presenciando através dos meios de comunicação, tanto escrita como falada, uma avalanche de referências a respeito das dificuldades de sobrevivência por que passam os supermercados no cenário brasileiro. Os assuntos giram em torno de capital de giro, altas taxas de juros, financiamentos, folha de pagamentos, negociação com fornecedores, inadimplência, créditos, impostos, e por fim a própria sobrevivência do negócio.

Ainda segundo Paz (2009), serão cinco os desafios a serem enfrentados pelos pequenos empresários na implantação da gestão pela qualidade e que o auxiliará na sobrevivência da sua empresa.

O primeiro desafio será desenvolver um modelo de gerenciamento participativo, mudando a maneira antiga de tocar o negócio, para um novo modelo, com planejamento, delegação e treinamento, gerando mais participação de seus funcionários, o que resultará também em uma maior motivação de sua equipe.

O segundo desafio será utilizar o planejamento como ferramenta em todas as atividades da empresa, seja ela de qualquer natureza, com o objetivo de evitar as ações impensadas, que na maioria das vezes geram altos custos, falhas e desperdícios de toda a espécie.

O terceiro desafio será monitorar continuamente o ambiente interno e externo da empresa, registrando, pesquisando e analisando tanto o clima dos funcionários, como a satisfação dos clientes externos, o que garantirá o contínuo aprimoramento dos seus produtos e serviços.

O quarto desafio será deixar a informalidade, o mercado atual não comporta mais gerir uma empresa com decisões informais, com base na intuição, pois elas têm contribuído para a perda de competitividade. Uma administração moderna não comporta mais decisões com base na informalidade, exigindo assertividade, velocidade e agilidade, e este desafio poderá ser obtido com a prática pela gestão pela qualidade.

O quinto desafio será divulgar o seu produto ou serviço de maneira correta. Para muitos empresários a propaganda boca a boca ainda é a melhor divulgação, mais em tempos globalizados e informatizados devemos e precisamos utilizar novas estratégias de publicidade para atingir os clientes garantindo um retorno mais rápido aos investimentos realizados.

Finaliza Paz (2009): a aplicação dos princípios pela gestão da qualidade é uma questão de sobrevivência dos pequenos supermercados. Os resultados imediatos logo aparecerão, como melhor planejamento das atividades, maior motivação e envolvimento dos funcionários, melhor organização interna, redução dos custos operacionais, menos desperdícios, maior produtividade, elevação do espírito da equipe, maior satisfação dos clientes, por fim, contribuindo para a sobrevivência da empresa.

A organização pesquisada não implantou até o momento nenhum programa de qualidade e nem mesmo o planejamento estratégico que é uma ferramenta que posiciona estrategicamente a organização na caminhada pela excelência na gestão. Assim, pretende-se com o presente trabalho desenvolver um projeto de longo prazo para orientar a organização na sua caminhada futura, auxiliando na melhoria dos seus processos internos e por consequência, a sobrevivência no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de aprofundar o estudo acerca do tema e para fundamentar a base do conhecimento que ocorre através da literatura, transcrevem-se alguns ensinamentos sobre o tema em questão.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.26), “o termo estratégia – do grego *estrategos* – 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) ”.

Foi durante a guerra que nasceu o conceito de estratégia, termo que é usualmente utilizado e entendido. As constantes batalhas e lutas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. Assim, analisar os pontos fracos e fortes, bem como dos inimigos, e, também perceber as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente começaram a ser pensados antecipadamente, antes da batalha, como subsídios para a elaboração das estratégias. Pode-se citar neste contexto o general chinês Sun Tzu que há 2.500 anos escreveu a Arte da Guerra que tratava da preparação de planos, da guerra efetiva, da espada embainhada, das manobras, da variação de táticas, do exército em marcha, do terreno, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército. Suas lições criaram versões contemporâneas no mundo das estratégias, destacando alguns princípios como método, disciplina e moral. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 28),

A teoria darwiniana diz que entre duas espécies em situação de risco, sobrevive a que mais rapidamente consegue se adaptar ao ambiente, ou seja, não é necessariamente empresas mais fortes que permanecerão no mercado, mas as mais rápidas e adaptáveis. Darwin também deu o seguinte conselho: em cada espécie, nascem mais indivíduos do que os que podem sobreviver. Em consequência, há uma luta pela existência frequente e recorrente, e qualquer ser. Se conseguir variar, ainda que levemente, de algum modo benéfico para si mesmo, ante as complexas condições de vida, terá uma chance melhor de sobreviver e será, portanto, selecionado naturalmente. A dura mensagem vitoriana: diferencie-se ou morra. (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Para Hendersen (1998), um dos pioneiros no campo das estratégias toma de Darwin os elementos para esclarecer o processo competitivo em seu artigo “As origens da estratégia” (MONTGOMERY; PORTER, 1998). Hendersen (1998) mostra que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza -. Ele enquadra a questão da estratégia como uma luta contínua para destacar a empresa de suas rivais. Para este autor

as competições biológica e comercial seguiram o mesmo modelo de mudanças evolutivas e graduais, se não fosse uma diferença: os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível a estratégia. Ou seja, sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados. Todavia, imaginação e lógica são apenas dois dos fatores que determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo. A estratégia também requer a compreensão da complexa trama da competição natural (HENDERSEN, 1998, p 4.)

A conceituação de estratégia é complexa. Estratégia, segundo Montgomery; Porter (1998, p.5), “é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento “de quem somos” e “do que temos” nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são à base de sua vantagem. Outro conceito de destaque é apresentado por Oliveira (1994): Estratégia é um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. Para Mintzbergs e Quinn (2001), estratégia é algo que as pessoas definem de uma forma e, com frequência, usam de outra, sem perceber a diferença.

O processo de formulação de uma estratégia pode ser estabelecido através de três questionamentos pelo gestor, segundo Kaplan e Norton (1997), quais sejam:

1. Onde estamos?
2. Para onde vamos?
3. Como chegaremos lá?

Como resposta ao quesito 1, o primeiro passo é a avaliação da missão da empresa que declara qual é o papel que a organização desempenha na sociedade; a razão de existir da empresa no seu negócio e deve expressar o benefício ao cliente, ao negócio e a vantagem competitiva. Em sequência, também deve avaliar a visão que tem que ser motivadora; que valha a pena lutar, que seja inspiradora e principalmente que deve ser medida e acompanhada. Kaplan e Norton (1997) afirmam que “não se pode gerenciar o que não se consegue medir”.

Em sequência ao quesito 2, este é o momento de refletir e projetar alternativas estratégicas baseadas nas respostas ao quesito 1, a exemplo de como será o crescimento dos negócios, adoção de um foco de mercado maior ou menor, buscar parcerias e concentrar-se em soluções que agregam valor aos clientes. Também este é o momento de questionar quais são realmente os negócios principais da empresa.

Em continuidade a reflexão, deve o gestor montar estratégias de como chegar aos seus objetivos desejados. Neste momento, deve pensar em suas habilidades e capacidades organizacionais que estejam alinhadas as estratégias e disciplinar-se no desenvolvimento das mesmas e com controle total.

Segundo Oliveira (1994), o gestor poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja mais adequada, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento:

1. Estratégia de Sobrevivência: este tipo de estratégia deve ser adotado pelo gestor quando não existe alternativa. Então, adota uma postura de sobrevivência, cortando investimentos e reduzindo o máximo possível as despesas operacionais que não impactam diretamente nos negócios;
2. Estratégia de Manutenção: o gestor identifica um ambiente com predominância de ameaças; entretanto, a empresa possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo que possibilitam ao gestor, além de querer continuar vivo, também manter a sua posição conquistada até o momento;
3. Estratégia de Crescimento: neste tipo de estratégia, predominam pontos fortes, o ambiente é favorável e pode transformar-se em oportunidade. Aqui é o momento do lançamento de novos produtos, aumentar o volume de vendas, ampliação da planta de produção, entre outros;

4. Estratégia de Desenvolvimento: é o ambiente desejado pelo gestor. Predomina os pontos fortes e de muitas oportunidades. É do momento de desenvolver-se com a abertura de novos mercados e até mesmo a atuação em outros segmentos de mercado.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a busca de um sentido de direção futura, além de um processo de análise da realidade e do posicionamento estratégico central na gestão das organizações que vem sendo aprimoradas a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporânea aumenta a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e de redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridos.

Já de acordo com Almeida (2001, p.78):

o planejamento estratégico consiste numa técnica administrativa que não só procura ordenar as ideias e criar a visão do caminho a ser seguido (estratégia), mas também ordenar as ações e elementos, associando-os a possíveis desvios ou mudanças de rota. Entretanto, quando tenta visualizar um caminho, o líder se depara com um ambiente composto de inúmeras variáveis que cercam as organizações e com vários pontos internos. Mesmo que o planejamento seja tratado como um meio de reduzir a complexidade externa a formas administráveis, como citou Zan (1987, p. 192), diante da ampla gama de variáveis, definirá a melhor visão.

Para Basso e Trennepohl (2014) o planejamento é um processo de análise da realidade e de posicionamento estratégico central na gestão de organizações públicas e privadas que vem sendo aprimorado a partir de novos referenciais de leitura e monitoramento do ambiente organizacional. A necessidade de constantes ajustes das organizações às transformações na sociedade contemporânea aumenta a importância e a dificuldade de exercer a atividade de planejar. O planejamento estratégico pode ser tomado como um processo permanente de definição e redefinição da própria identidade institucional, de seus objetivos estruturantes, das

metas prioritárias, das estratégias escolhidas para empreender ações e empenhar meios e esforços para alcançá-los, em interação com as circunstâncias do ambiente em que estão inseridas.

Assim, existem diversos conceitos para planejamento estratégico. Steiner *apud* Oliveira (1994 p. 32) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir:

- A primeira dimensão do planejamento estratégico corresponde ao assunto que pode ser produção, pesquisa, novos produtos e serviços, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.
- Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento, normas e procedimentos, entre outros.
- Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (1969) salienta ainda, que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

2.3 MODELOS DO PROCESSO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (2004, p. 67-81) o processo do planejamento estratégico é desmembrado nas seguintes fases basilares para sua elaboração e implementação:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: nesta fase a empresa procura definir “como está”.

Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

O diagnóstico estratégico também se subdivide em quatro fases como:

A - Identificação da visão: que é entendida como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem avistar dentro de um longo período de tempo e com uma abordagem mais ampla.

B - Análise Externa: esta fase examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações.

Oportunidades entendida conforme Oliveira (2004) como a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, de maneira satisfatória, enquanto persiste. E a ameaça também como uma força incontrolável pela empresa, mas que cria obstáculos a sua ação estratégica, que poderá ou não ser impedida, desde que conhecida em tempo hábil.

C - Análise Interna: esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Segundo Oliveira (2004) ponto forte é a diferenciação alcançada pela empresa, ou seja, uma variável controlável, que lhe causa uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Já o ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, também com uma variável controlável, que lhe gera uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. E ponto neutro como uma variável identificada pela empresa, mas que no momento, não existia critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

D - Análise dos concorrentes: esta fase se examina a partir da análise externa, pois seu tratamento deve ser detalhado, porque seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa.

Fase II - Missão da Empresa: determina a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo e também a sua postura estratégica, ou seja, a maneira mais apropriada para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando sua situação interna e externa atual, apurada no diagnóstico estratégico.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise fundamental é de “como chegar na situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos:

1. Instrumentos prescritivos: apresentam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione a obtenção dos propósitos constituídos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, que são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas determinam os níveis de delegação, os quais são estabelecidos por áreas funcionais, formando a base de sustentação para o planejamento estratégico, ainda que sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação.

2. Instrumentos quantitativos: incidem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, tornando-se essencialmente importante, devido à interligação que ocorre entre o planejamento estratégico e o operacional.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

De acordo com Pereira (2010) existem três momentos para o processo de planejamento estratégico como:

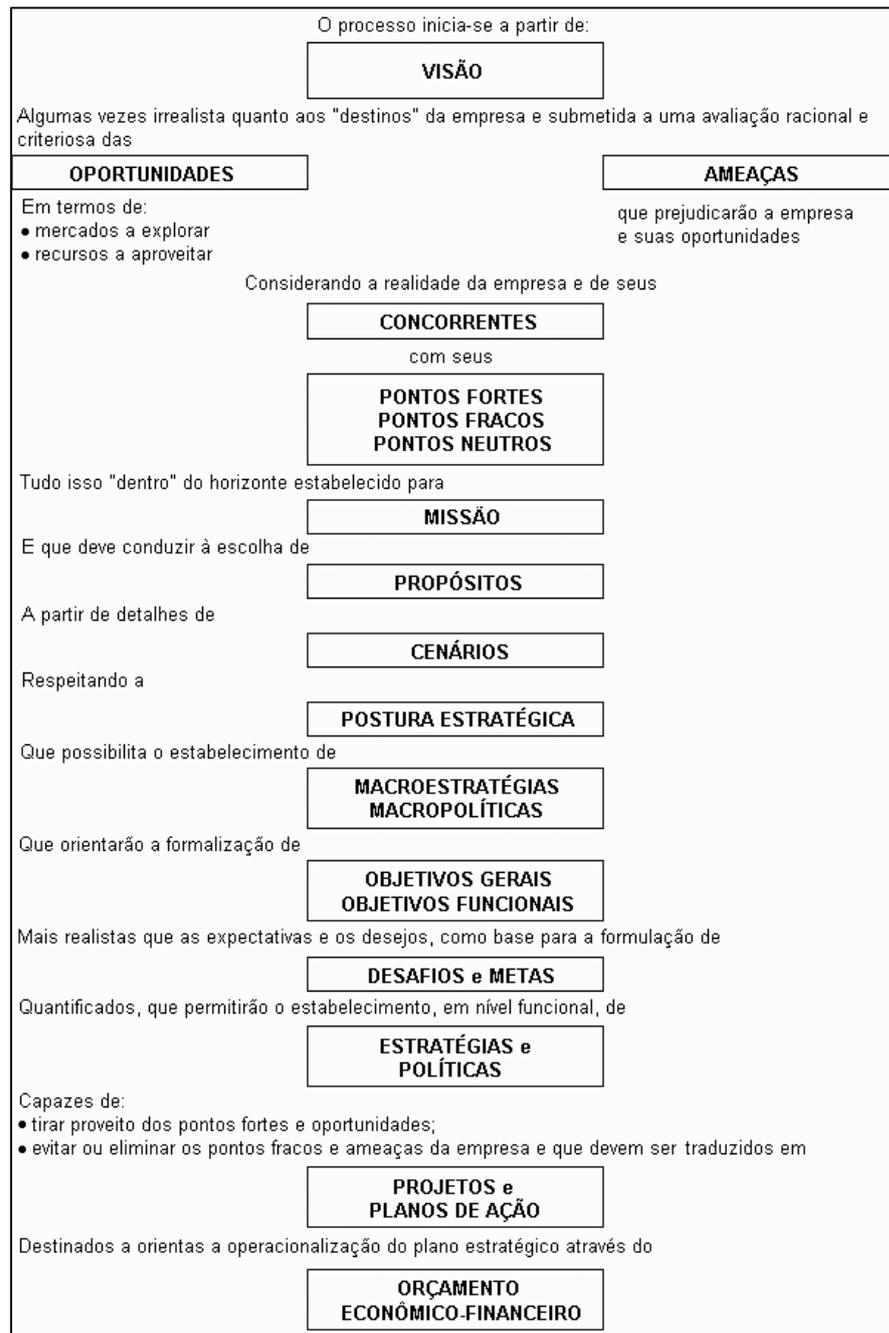
Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: nesse momento, a organização deve-se perguntar se está no momento ideal para realizar seu Planejamento Estratégico, ou seja, tem que verificar se a empresa está passando por um momento de turbulência, o que nesse caso não seria um momento ideal, pois poderia acabar por inviabilizar todo o processo. Assegura ainda, que só se pode dar início a elaboração do Planejamento Estratégico quando a maior coalizão dominante da organização almeja “com toda certeza” implantar esse processo e estiver consciente de que deverá se envolver cem por cento com o processo.

Momento 2 – É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é colocado no papel. As etapas do processo de planejamento estratégico colocados no papel são: a declaração de valores (chamados de crenças, princípios, políticas, filosofias, ideologia, ou seja, são elementos que fazem todos da empresa pensar o que é certo e o que errado, orientando as atividades e as operações da organização), a missão da empresa; sua visão; seus fatores críticos de sucesso que são condições que a organização tem que ter para sobreviver, sendo devidamente estabelecidas pela empresa de acordo com as condições de mercado atual; análise de seus fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos), a Matriz FOFA, onde se busca a maximização das oportunidades e o controle das ameaças; são elaboradas suas questões estratégicas (são formuladas a partir das estratégias elencadas), estratégias (o que fazer?) e ações estratégicas (como fazer?)

Momento 3 – É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico: é o momento da implementação, acompanhamento e controle. A organização passa a colher os resultados, ou seja, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010, p. 54-56).

A figura 01 exemplifica o modelo de processo de planejamento segundo Oliveira.

Figura 1: Modelo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2001, p. 105)

2.4 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Princípios são as diretrizes, isto é, os nortes, é o ponto de partida e o fundamento ou causa de uma ação a serem seguidas dentro de uma organização.

“O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos” (OLIVEIRA 1994, p. 35).

2.5 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento, conforme explica (OLIVEIRA 1994, p. 35).

1. O princípio da contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;

2. O princípio da procedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;

3. O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, a exemplo de pessoas, tecnologia e sistemas. As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliação, entre outros; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, dentre outros; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, entre outros;

4. O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir com o seu dever, reduzir custos. Eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados, aumentar o lucro. Efetividade é manter-se no ambiente, apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo.

2.6 PRINCÍPIOS ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Ackoff (1974) apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos:

- a) Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
- b) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;
- c) Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa (de porte médio ou grande) devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo esse fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros;
- d) Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

É muito importante o executivo estar atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento da empresa.

2.7 DAS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Cabe destacar aqui neste trabalho algumas barreiras enfrentadas nas organizações para implementação do planejamento estratégico (TRAVASSOS, 2015):

- a) Barreiras da Gestão: refere-se à falta de ferramentas de gestão para monitoramento e controle da evolução das estratégias, pois somente 32% das organizações possuem mecanismos eficazes de monitoramento e controle de sua evolução;
- b) Barreiras de Recursos: não existe uma vinculação do orçamento com as estratégias e também falta planejamento de alocação de recursos humanos para elaboração e dar seguimento aos projetos estratégicos, pois 78% das empresas não vinculam o orçamento à estratégia;
- c) Barreira de Pessoas: mais de 75% das organizações não vinculam incentivos e remuneração à estratégia;
- d) Barreiras da Visão: falta de compreensão dos colaboradores sobre a visão de futuro, ou seja, as estratégias não são entendidas por 5% dos colaboradores do nível operacional e por quem deve implementá-las.

De acordo com Kallas (2005), vale destacar o estudo de caso da empresa Duke Energy Brasil que quando realizou o planejamento estratégico em 2001, não adotou a metodologia corretamente, e sim uma adaptação. Como consequência, houve um gradativo esquecimento e desinteresse pelo acompanhamento do planejamento estratégico por parte dos colaboradores da empresa. Alguns pontos que contribuíram para essa tentativa frustrada na empresa foram:

- a) Faltou a devida comunicação do plano a todos os colaboradores da empresa, pois apenas uma versão resumida foi apresentada, logo após a conclusão do planejamento;
- b) Não havia uma área responsável pela manutenção do plano na empresa. Cada área da empresa era responsável apenas por algumas ações a ela designada. Estas eram “ilhas de excelência”;
- c) A primeira reunião de acompanhamento das ações estratégicas definidas ocorreu apenas seis meses após a sua criação;

- d) Além dos fatores citados, na época o setor de energia estava passando por consideráveis mudanças. Isso fez com que as ações estratégicas definidas perdessem sua relevância, até mesmo em decorrência da demora na realização da primeira reunião de acompanhamento.

Ainda conforme Kallas (2005) o resultado foi o distanciamento do plano estratégico da Duke Energy Brasil, o qual não retratava mais a realidade da empresa e do mercado. Assim a empresa resolveu reavaliar a implementação do planejamento estratégico e buscar no mercado referências de empresas bem-sucedidas na utilização da ferramenta.

2.8 MAPA ESTRATÉGICO (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão organizacional que possibilita a tradução da visão, missão e das diretrizes gerais em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que se fazem necessárias para a execução da estratégia (BAGGIO; LAMPERT, 2010). Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho. Entretanto, conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão da estratégia. O BSC é um exercício de medição, pois motiva melhorias em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercado. Kaplan e Norton referem que as organizações que implementaram as práticas do *Balanced Scorecard* são também conhecidas como “organizações focadas na estratégia”.

O BSC foi criado nos Estados Unidos por Robert S. Kaplan e David P. Norton, no início da década de 90. Atualmente está disseminado na maioria dos países, tendo inclusive, consultorias especializadas que atuam regionalmente, mas com anuência dos seus criadores (BAGGIO; LAMPERT, 2010).

O propósito *Balanced Scorecard* está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio das seguintes ações (KALLAS, 2005):

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: O processo de *Balanced Scorecard* tem início com um trabalho em equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócio em objetivos estratégicos específicos. Tais objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de

causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócios da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada objetivo devem ser identificados as medidas ou indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a mensuração de desempenho nos diversos níveis e que a análise da performance da organização seja menos subjetiva.

Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos: Os objetivos e medidas estratégicos são transmitidos à empresa de diversas formas, como jornais internos, quadro de avisos, contatos pessoais e outros. A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: o *Balanced Scorecard* produz maior impacto ao ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico: o quarto processo gerencial incorpora ao *Balanced Scorecard* um contexto de aprendizado estratégico. Este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método, esse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes:

Objetivos estratégicos: Implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara. O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Indicadores-chave de desempenho: como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo. Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das ações passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros. Um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão da estratégia deve estar/ser: (STEINER, 1979)

- Atrelado ao propósito da organização e aos objetivos estratégicos,
- Passível de ser mensurado durante determinado espaço de tempo,

- Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição,
- Flexível para modificações que se mostrem necessárias,
- Motivador, para direcionar as atividades das pessoas para os resultados esperados,
- Simples, ou seja, passível de ser entendido,
- Passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

Metas de longo prazo: Trata-se do nível de desempenho esperado ou da taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

Iniciativas estratégicas: Associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ações e projetos deverão ser estabelecidos a fim de viabilizar seu alcance. Trata-se de ações de intervenção para fazer com que as metas sejam alcançadas (KALLAS, 2005).

O modelo proposto pelo BSC inclui quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. São elas: finanças, clientes, processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento) (BAGGIO; LAMPERT, 2010).

Importante trazer os ensinamentos do estudo de caso da empresa Duke Energy Brasil em que relata que o desenvolvimento do mapa estratégico é árduo, em razão de que geralmente é grande número de áreas e de processos envolvidos. O trabalho geralmente conta com uma equipe numerosa e provoca ricas discussões. O mapa contribui com os objetivos estratégicos conforme segue:

Na **perspectiva financeira**, tais como, por exemplo, contribuir para manter os custos otimizados e contribuir para maximizar rentabilidade e valor;

Na **perspectiva de aprendizado e crescimento**, dois objetivos do mapa corporativo foram desdobrados na íntegra: “desenvolver as competências críticas para a organização” e “ter bom clima organizacional”. E o objetivo “alinhar a organização à estratégia” foi traduzido para “alinhar operações à estratégia”.

A **perspectiva de processos internos** trazia algumas questões básicas relacionadas especificamente às áreas que exerciam um papel corporativo, como

meio ambiente saúde e segurança. Discutiu-se muitos se os indicadores de saúde e segurança deveriam abranger apenas os colaboradores envolvidos nos processos do mapa ou se deveriam incluir toda a organização. A conclusão foi de abranger todos os colaboradores da empresa, porém certo desconforto por parte da área de meio ambiente e saúde e segurança ainda permaneceu.

Na **perspectiva de mercado** foi um desafio, até o grupo entender que a grande contribuição de operações para o mercado consistia no fornecimento de informações à área comercial. Além disso, a operação também atua no fortalecimento do relacionamento da empresa com o governo (KALLAS, 2005).

Segundo o manual da Federação/RS (2013) o BSC é um mecanismo de comunicação que torna a visão clara, expressando qual deverá ser a contribuição de todos para atingi-la é um mecanismo para a implementação da estratégia e não para sua formulação. Qualquer que seja a abordagem utilizada para a formação da estratégia o BSC oferecerá um mecanismo valioso para a tradução daquela em objetivos, medidas em metas específicas, e para monitoração de sua implantação a partir daí. O processo de desenvolvimento do BSC dá à organização normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho de como chegar lá.

2.9 PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)

Criado em 1992, veio com a missão de promover a competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. É considerado um dos maiores patrimônios gaúchos na disseminação da Qualidade e melhoria da gestão das organizações. Envolve mais de 9,5 mil organizações, entre iniciativa privada, órgãos públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhão de pessoas relacionadas com a Gestão da Qualidade. Nestes 20 anos, o PGQP construiu uma rede de 80 comitês setoriais e regionais, permeando o estado do Rio Grande do Sul e diversos setores da economia gaúcha.

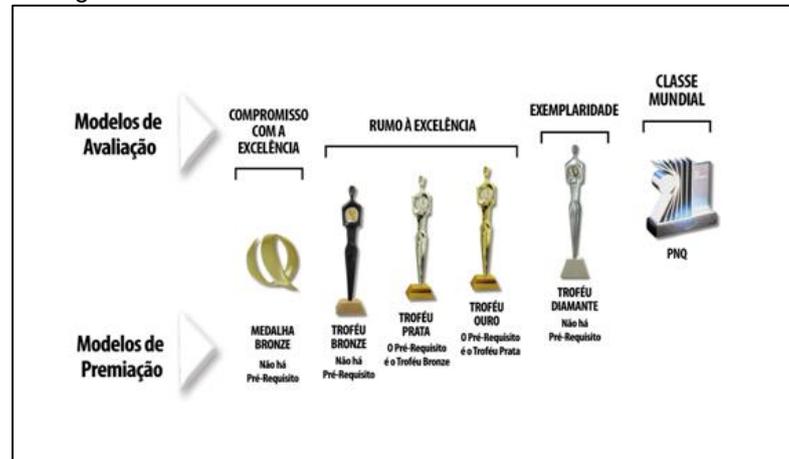
Centenas de exemplos e frentes de atuação de grande relevância têm servido, inclusive, como motivação e referencial para outros estados brasileiros.

Neste momento de criação do PGQP, além de todo o apoio político que o programa recebeu, foi muito importante à participação de grandes líderes do nosso

Estado, abraçando a causa como sua como foi o caso do empresário Jorge Gerdau Johannpeter. Esta atitude foi um dos pontos mais importantes para o desenvolvimento do PGQP em seu início e foi baseado no princípio de apoio das lideranças que o PGQP conseguiu evoluir e chegar ao nível de estrutura no qual se encontra hoje. Essas lideranças empresariais e políticas são uma peça muito importante na questão de mobilização e disseminação dos conceitos da Qualidade.

Atualmente os temas de inovação e sustentabilidade surgem como soluções para se encontrar as respostas que se está procurando, mas está cada vez mais claro, para as lideranças das organizações públicas e privadas, que nada disso se faz sem uma grande base em sua gestão: um alicerce chamado Qualidade (PGQP/RS).

Figura 2: Graus de reconhecimento e modalidades do PGQP



Fonte: SAG – Sistema de Avaliação da Gestão, 2011

Para a organização posicionar-se sobre o seu modelo de gestão, primeiramente deverá utilizar-se do Sistema de Avaliação da Gestão (SAG) elaborado pelo PGQP e que é um instrumento de diagnóstico organizacional. Este modelo se divide em capítulos, sendo eles:

No capítulo 1, é tratado o tema a **busca da Excelência da Organização** que depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema;

No capítulo 2, é tratado o **Perfil da Organização** que inclui sua descrição, concorrência e ambiente competitivo, histórico da busca da excelência em gestão, organograma e outros aspectos relevantes;

No capítulo 3, os **Critérios e Compromissos com a Excelência**, que inclui os temas Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados;

No capítulo 4, o **Sistema de Pontuação**, onde a pontuação expressa a intensidade de incorporação dos fundamentos da excelência em gestão.

Quadro 1: Tabela de pontuação por critérios

CRITÉRIOS E ITENS	PONTUAÇÃO MÁXIMA
1. LIDERANÇA	33 PONTOS
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	20 PONTOS
3. CLIENTES	20 PONTOS
4. SOCIEDADE	12 PONTOS
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	12 PONTOS
6. PESSOAS	20 PONTOS
7. PROCESSOS	33 PONTOS
8. RESULTADOS	100 PONTOS
TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS	250 PONTOS

Fonte: SAG – Sistema de avaliação da gestão, 2011

2.10 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), um dos maiores valores que clientes esperam de fornecedores é alta qualidade de produtos e serviços. Os executivos de hoje veem a tarefa de melhorar a qualidade de produtos e serviços como sendo sua mais alta prioridade.

Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 136) “a maioria dos clientes não aceita nem tolera mais a qualidade convencional. Se as organizações quiserem permanecer na corrida competitiva não têm outra escolha senão a adoção da gestão da qualidade total”.

Gestão de uma organização seja de manufatura ou de serviços, com ou sem fins lucrativos, do governo, social ou de família trata de duas coisas: as transações e os relacionamentos.

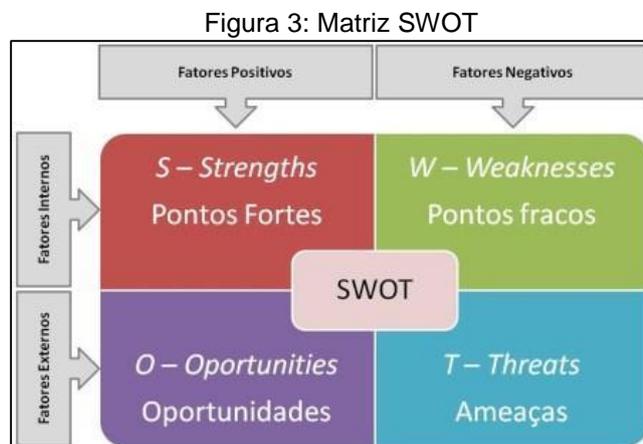
A Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa criar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos (CROSBY, 1998).

Para garantir a qualidade, as empresas precisam entender às exigências e especificações relativas à forma de produção dos produtos e serviços. A essa forma de produzir que atende a requisitos de garantia da qualidade chama-se de sistema de gestão da qualidade (HARGREAVES, 2001).

Segundo Hargreaves (2001), quando uma organização institui o seu sistema de gestão está estabelecendo, portanto, uma forma de administração adequada ao porte da empresa, tipo de produto ou serviço oferecido, às características das pessoas que compõem a equipe de trabalho, às atividades que são desenvolvidas e aos métodos utilizados para desenvolver tais atividades.

2.11 MATRIZ SWOT

A SWOT que se refere à Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça, é a mais simples das matrizes, sendo usada para demonstrativos básicos necessários em um Planejamento Estratégico. Segundo, Chemawat (2000), a SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de Administração.



Fonte: Moysés Filho (2010).

Para construção desta importante ferramenta, os gestores juntamente com sua equipe de trabalho realizam um levantamento minucioso do seu ambiente interno através dos pontos fortes e fracos e no ambiente externo, as oportunidades e ameaças para seu negócio. Este método tem uma ampla utilização em toda a situação que exige uma análise de cenário. Assim, é empregada na elaboração de planos estratégicos e táticos. A função do modelo SWOT ou FOFA é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse

cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. “A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das mais utilizada na gestão da estratégia competitiva” (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 188).

Conforme Oliveira (1994, p. 81):

Pontos Fortes– são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Pontos Fracos– são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades– são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Ameaças– são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Assim, diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, poder ser adotadas estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. Segundo Kotler (1996), SWOT é um demonstrativo qualitativo de aspectos positivos e aspectos negativos de seu produto. A SWOT auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis, facilitando sua análise.

2.12 BRAINSTORMING

O *brainstorming* ou “tempestade de ideias” é um “processo destinado à geração de ideias sobre um assunto definido, em um clima agradável e propício à quebra de paradigmas”. Utilizando esta ferramenta, um grupo é estimulado a romper seus limites e paradigmas principais, reconhecidamente entraves à criatividade, o que permite avanços significativos na geração de ideias e solução de problemas. Para organizar uma reunião de *brainstorming*, é necessário antes da reunião, definir claramente o assunto a ser tratado; no início da reunião, informar aos participantes as “regras do jogo” e explicar claramente o assunto a ser tratado pelo grupo; durante a reunião, gerar o maior número possível de ideias; no final da reunião, o grupo analisa criticamente as ideias apresentadas, eliminando, agrupando e classificando-as (CARPINETTI, 2012).

2.13 5W2H

O 5W2H representa as iniciais das palavras em inglês: *what* (o que) *why* (por que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) *howmuch* (quanto). Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de plano de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos.

Figura 4: Plano de ação 5W2H

 What	 How	 Where	 dd/mm/aaaa When	 Why	 Who	 How much
O quê	Como	Onde	Quando	Porque	Quem	Quanto custa
O que será feito?	Como isso será feito?	Onde será feito	Quando será feito?	Por quê será feito?	Quem fará?	Quanto custa fazer isso?

Fonte: Moysés Filho (2010)

Segundo o Moysés Filho (2010), o método 5W2H é um tipo de plano de ação utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte dos gestores e subordinados.

2.14 PROGRAMA 5 Ss

O programa 5Ss é uma ferramenta voltada para a mobilização das pessoas da organização através da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, o que se inclui a eliminação de desperdícios, organização de salas e limpeza. O método é chamado 5Ss, pois em Japonês, os Ss designam cada fase de implantação. O programa nasceu no Japão, na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, e posteriormente foi difundido nos demais países. *Seire* que quer referir senso de utilização; *Seiton* que trata do senso de organização; *Seisou* como senso de limpeza; *Seiketsu* que trata da saúde, higiene e *Shitsuke* que trata do senso da autodisciplina (CARVALHO, 2011).

2.15 INOVAÇÃO

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), a inovação deveria estar no coração da estratégia. Na tradição clássica dominante, uma forte orientação para o mercado é essencial para a inovação bem-sucedida.

No atual ambiente competitivo, as empresas são obrigadas a desenvolver os recursos humanos, sistemas de informação e capacidade tecnológicas em consonância com os novos desafios. Como isso envolve a pesquisa, renovação e ampliação dos processos, produtos e serviços, mudanças na organização, gestão de competências e mudanças no capital humano, a inovação não pode ser entendida como uma técnica pura, pois tem raízes em uma investigação, um desenvolvimento econômico, político e social bem mais profundo (DE PAIVA, 2010).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 193) “para ser inovadora e efetiva, a organização deve examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades para satisfazer os clientes”.

A inovação visa explorar as oportunidades oferecidas pelas mudanças. Uma cultura inovadora permite que as empresas sejam capazes de se adaptar a novas situações e exigências do mercado em que concorrem (DE PAIVA, 2010).

Vencer nos negócios atualmente requer inovação. As organizações que inovam colhem todas as vantagens de quem chega primeiro. O importante é disparar na frente da corrida antes que outros o façam. Pesquisas acadêmicas realçam a enorme importância da inovação no aumento da competitividade estratégica e no desempenho financeiro das organizações (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

2.16 BENCHMARKING

Segundo (Chiavenato e Sapiro, 2003), o *Benchmarking* competitivo é o processo de medir e comparar as estratégias e operações da organização com as das outras organizações de ponta em suas atividades, dentro ou fora do setor. O motivo é identificar as melhores práticas alheias que podem ser adotadas, adaptadas ou melhoradas para impulsionar seu desempenho.

O processo *de benchmarking* competitivo inclui quatro etapas:

1. Identificação das organizações a serem acompanhadas: o primeiro passo para essa análise é identificar os determinantes de sucesso no

mercado. O que algumas organizações fazem diferente de outras? O que faz a diferença em suas operações? Por que elas são vitoriosas? Por exemplo, concorrentes novas ou menores, mais enfocadas, podem ter pontos fortes particulares que poderiam ser aprendidos e utilizados pela organização;

2. Identificação das atividades do mercado a serem consideradas: todas as atividades de negócios ao longo da cadeia de valores completa são alvos para se usar de *benchmarking*. O foco inicial será nos processos que impactam significativamente os custos, influenciam a satisfação de clientes e mostram um espaço significativo para possíveis melhorias;

3. Coleta de informações necessárias para capacitar processos e operações a serem comparadas: informações em operações próprias da organização podem estar facilmente disponíveis, mas o sigilo comercial pode tornar difícil o acesso às informações relevantes nas quais os concorrentes mostram ter *benchmarking*. Há três principais fontes de informações de concorrentes para *benchmarking*:

a) Fontes publicadas: incluem relatórios da organização, relatórios técnicos, estudos do setor e pesquisas encomendadas por governos ou associações setoriais. Para bens de consumo, por exemplo, os relatórios da Nielsen fornecem informações publicadas úteis comparando performance de produtos no ponto de venda;

b) Compartilhamento de informações: pode ocorrer em fóruns setoriais como congresso, em contatos diretos, formais ou informais. Profissionais de organizações concorrentes podem se reunir de tempos em tempos para trocar informações uns com os outros, consciente ou inconscientemente;

c) Entrevistas diretas: com clientes, distribuidoras, especialistas do setor, ex-empregados dos concorrentes, agências reguladoras, funcionários públicos, também podem ser úteis na coleta de informações. Frequentemente, clientes dos concorrentes, em particular, são fontes ricas de informações sobre práticas e processos dos concorrentes. Conversar com os clientes sobre os níveis de serviço que receberam, por exemplo, ou a maneira como suas reclamações foram tratadas, tudo isso pode ajudar a identificar os processos usados para oferecer aquele serviço.

da tabela, é importante detalhar corretamente os pontos analisados, contemplando todos os seus aspectos e sendo bem específico, a fim de evitar interpretações confusas e inadequadas.

Segunda Etapa (Pontuação dos Problemas)

Nesta etapa, é dado uma pontuação para cada um dos problemas. As notas são aplicadas de acordo com alguns critérios, que vão desde as situações menos favoráveis (graves) que recebem a nota mais alta (**5**), até as situações mais favoráveis (leves e brandas) que recebem a menor nota (**1**). Ao final da pontuação, é identificado o número que mostrará o grau de prioridade dos problemas. Para isso, deve-se multiplicar os quocientes gravidade x urgência x tendência (GxUxT), sendo o problema que obtiver o maior resultado, a principal prioridade a ser corrigida.

Terceira Etapa (Classificação dos Problemas)

Após identificar, listar e através da multiplicação dos fatores (gravidade, urgência e tendência), deve-se atribuir as notas de cada um dos principais problemas identificados, sendo necessário traçar o plano de ação em relação aos mesmos, levando em consideração cada um dos aspectos da matriz e a classificação (ranking final) dos problemas inseridos nela.

Figura 6: Elementos da matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Gravidade: Representa o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação. Ele é analisado pela consideração da intensidade ou impacto que algum dos problemas em análise podem ocasionar caso venha a ocorrer. Seus danos podem ser avaliados de forma quantitativa ou qualitativa, com seus efeitos sendo analisados a médio e longo prazo. Sua pontuação segue o critério de um problema extremamente grave (5), até um problema secundário - sem gravidade alguma (1).

Urgência: Representa a questão do tempo que existe para resolver um problema, ou uma dada situação. Em termos mais simples, esse aspecto é analisado pela pressão que o tempo impõe, levando em consideração os prazos para a resolução do problema. Quanto maior a urgência, menor será o prazo disponível para resolver o problema em questão e vice versa. A pontuação da urgência de um problema varia desde a necessidade de uma ação imediata (5), até a decisão de que um problema pode esperar (1).

Tendência: Esse aspecto representa o potencial de crescimento do problema e a probabilidade dele se tornar maior com o passar do tempo. Nesse quesito é preciso analisar o padrão ou a tendência de evolução da situação. A pontuação da tendência de um problema acontece a partir da classificação de que ele irá piorar rapidamente (5), ou de que apenas não irá mudar (1). Todos os aspectos supracitados podem ser frutos de uma soma que complementa o fator multiplicador da Matriz GUT.

3 METODOLOGIA

A pesquisa objetiva gerar informações e transformar-se em conhecimento que terá aplicação na prática, estabelecendo um elo desde a sua elaboração até a execução. De acordo com os objetivos propostos, terá grande relevância na elaboração do estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Andrade *apud* Rodrigues (2006, p. 121), “a pesquisa pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, fundamentado no raciocínio lógico e que utiliza métodos científicos para encontrar soluções para os problemas propostos”.

Dessa forma a pesquisa foi classificada quanto a sua natureza, objetivos, procedimentos técnicos e forma:

3.1.1 Quanto á Natureza

Esse estudo caracterizou-se como uma pesquisa aplicada ou também chamada resumo de assuntos como classifica Rodrigues (2006, p. 88):

Resumo de estudos: quando a pesquisa não traz conhecimentos inovadores e sua realização visa à aprendizagem. A prática metodológica da pesquisa utiliza trabalhos publicados por outros autores. Nesse tipo de pesquisa, o objetivo é reunir, analisar, avaliar e discutir conhecimentos e informações de trabalhos já existentes. [grifo do autor]

3.1.2 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos essa pesquisa é do tipo exploratória e descritiva:

- **Pesquisa exploratória** – “um dos seus objetivos é encontrar elementos necessários que permitam, em contato com determinada população, obter resultados desejados ou para levantar possíveis problemas de pesquisa” (SILVA, 2003, p. 65).

Foi realizada pesquisa com os gestores e colaboradores sobre as principais deficiências onde, foi observado também os processos operacionais e estratégicos e

a análise de documentos e informações da organização com vista a implantação do Planejamento Estratégico e PGQP.

Desta forma foi aplicado um questionário e entrevistas despadronizadas sem a identificação das pessoas se manifestassem.

- **Pesquisa descritiva** – “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis” (SILVA, 2003, p. 65).

A partir da pesquisa descritiva, foi elaborado um diagnóstico situacional da organização estudada, onde se identificou os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a implantação do Planejamento Estratégico e do PGQP.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos dessa pesquisa são os seguintes:

- **Pesquisa bibliográfica** – “quando realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, por meio de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos” (RODRIGUES, 2006, p.89);

- **Documental** – “quando feita por meio de fontes primárias, utilizando documentos que ainda não receberam tratamento analítico” (RODRIGUES, 2006, p. 89).

Na pesquisa documental os documentos precisam passar por uma análise tanto interna quanto externa. Na análise interna, deve-se fazê-la de maneira racional e objetiva. De maneira racional, é sensível a intuição do conjunto e fundamentada em maior logicidade. O caráter objetivo da análise dos documentos procura desenvolver um grau de imparcialidade e evitar preferências pessoais. A análise externa procura reconhecer o grau de veracidade do documento (SILVA, 2003, p. 61).

- **Pesquisa-ação** – A pesquisa-ação possui grandes possibilidades de aplicação e, de acordo com os objetivos propostos, adotou-se este tipo de pesquisa por avaliar que ela se encaixa perfeitamente nas perspectivas deste estudo (ANDRADA, 2014). Já para Bourscheidt (2007) a pesquisa-ação é um tipo de metodologia de pesquisa na qual o pesquisador deve estar empenhado em solucionar algum problema através de uma ação. Nesta linha, o presente trabalho caracterizou-se como pesquisa-ação, em razão do envolvimento direto do autor, trazendo as diretrizes para elaboração da pesquisa com vistas a atingir o objetivo proposto.

3.1.4. Quanto à forma

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo:

- **Pesquisa qualitativa** – de acordo com Rodrigues (2006, p. 90), “por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar dos dados, fatos e teorias”.

Já para Gil (2002, p.133), depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Assim, e pesquisa em questão é de extrema importância para o estudo, eis que proporciona uma visão e entendimento do problema. O autor realizou pesquisa nas dependências da organização através de reuniões com gestores/sócios e colaboradores para melhor compreender o processo de funcionamento da organização.

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Rodrigues (2006, p. 92), “a escolha das técnicas de coleta de dados a serem empregadas deverá estar de acordo com o problema, as hipóteses e os objetivos da pesquisa”.

Ainda conforme Rodrigues (2006, p. 92) “na coleta de dados, são mais utilizadas as seguintes técnicas: a) observação, b) a entrevista, c) o formulário e d) o questionário”.

Segundo Silva (2003, p. 70) “a entrevista despadronizada consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, que proporcionam maior liberdade para o informante”.

Para tanto, foi elaborada uma correspondência aos gestores e colaboradores da empresa pesquisada explicando conceitos e objetivos, sendo entregue juntamente a cada uma das pessoas um questionário com questões abertas, divididas em blocos:

1 – Questões para definição da Missão da empresa aonde os gestores deveriam responder:

a) qual é a razão de ser da nossa empresa;

b) por que a nossa empresa existe; quais são os negócios ou atividades da nossa empresa; aonde se quer chegar com a nossa empresa e quais são as atividades/negócios que a nossa empresa deve concentrar seus esforços para o futuro.

No segundo bloco de questões, deveriam descrever as oportunidades e ameaças para a empresa.

No terceiro bloco, deveriam descrever os pontos fortes e fracos da empresa;

No quarto bloco deveriam relatar seu conhecimento sobre o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e seus critérios.

Para os colaboradores foi disponibilizado um formulário para descreverem somente os pontos fortes e fracos da empresa.

3.3 PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme Rodrigues (2006, p. 108):

A análise corresponde a organizar, apresentar e descrever os resultados, apresentando as relações existentes entre os dados obtidos do fenômeno estudado. A interpretação visa à reflexão e à explicação; apresentar resultados em um contexto mais abrangente; interligar, comparar e avaliar os resultados, procurando também a solução do problema.

Assim, para interpretação dos dados, utilizou-se de uma planilha eletrônica, em forma descritiva para construção da proposta e validação pelos gestores.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A partir da análise das respostas inseridas nos questionários pelos gestores e colaboradores, apresentam-se neste capítulo os principais resultados que auxiliarão na gestão da organização.

4.1 PERFIL DA EMPRESA DA EMPRESA PESQUISADA

A organização, que é objeto deste estudo, é uma empresa considerada de pequeno porte segundo a Lei Complementar nº 139/2011, apresentando no exercício de 2014 uma receita bruta inferior a R\$ 3.600.000,00. Conta com 26 empregados celetistas e 10 prestadores de serviços não celetistas, pois prestam serviços como pessoa jurídica. A sociedade é constituída por dois sócios, cada um tendo 50% do capital social da empresa. Atua no mercado de autopeças para automóveis e serviços de mecânica há mais de 20 anos, no mesmo endereço em Santo Ângelo/RS, não possuindo filiais, sendo uma referência na cidade segundo percepção dos empresários, no ramo de autopeças.

Atualmente a empresa desempenha suas atividades em uma área própria de aproximadamente 1.200 m², não tendo definido até o presente momento o seu público alvo. O gerenciamento do negócio está a cargo dos dois sócios sem uma distribuição específica das atribuições de cada um, pois não possui uma hierarquia definida e nem mesmo um organograma com as divisões de áreas e setores.

Utiliza-se de um software que gerencia as vendas, controle de estoque, controle de caixa, relatórios etc. O software não é utilizado plenamente, haja vista, o desconhecimento dos módulos existentes. A contabilidade é terceirizada, não sendo utilizada para fins de tomadas de decisões, ou seja, para o gerenciamento do negócio, sendo utilizada apenas para fins tributários.

A organização não possui uma estrutura burocrática, por exemplo: salas de reuniões, sala dos gestores, salas administrativas. Todo esse processo é realizado na recepção. Quando o assunto é mais complexo é utilizado o espaço da recepção. Dessa forma este estudo também irá contribuir para uma melhor organização dos espaços, eis que além dos 1.200 m² utilizados atualmente, a organização adquiriu mais três imóveis que poderão ser utilizados para sanar todas as necessidades de espaço da empresa.

4.2 PERFIL DA EMPRESA UTILIZADA COMO *BENCHMARKING*

A Unimed Missões/RS é uma Cooperativa médica que atua no mercado como operadora de planos de saúde há mais de 42 anos, prestando assistência médico-hospitalar para aproximadamente cem mil pessoas. Sua sede está situada em Santo Ângelo/RS atendendo a uma área de abrangência de 27 municípios na região das Missões. É composta por 250 médicos cooperados; 423 colaboradores e mais de 150 prestadores de serviços. O faturamento em 2015 será de aproximadamente 85 milhões de reais.

No ano de 2000, formalizou o termo de adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade com o objetivo de modernizar a sua gestão, pois até então, estava imune a qualquer regulamentação do setor de saúde.

Em 2003, foi realizado o primeiro processo de planejamento estratégico, introduzindo o conceito do BSC. Em 2012, a organização buscou um novo patamar de refinamento da prática de planejamento estratégico, tendo em vista os crescentes desafios estratégicos e principalmente, um novo ambiente de negócio considerando a abertura do Hospital Unimed Missões/RS. A aplicação do ciclo foi subsidiada pela filosofia básica de utilização das melhores práticas sugeridas pelos requisitos do modelo de excelência de gestão (MEG).

No ano de 2000 assinou o termo de adesão ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. No ano de 2004, passou pela avaliação externa do PGQP e conquistou a medalha Bronze, que é o primeiro reconhecimento do compromisso com a excelência; em 2005, com a melhoria contínua dos processos, deu mais um passo rumo a excelência, conquistando o Troféu Bronze, e, em 2014, conquistando o Troféu Prata. Em 2015, já com a maturidade da gestão da organização, a Cooperativa conquistou Troféu Ouro que é última etapa do programa Rumo a Excelência.

O processo de definição dos objetivos estratégicos da Unimed Missões, suportado por uma extensa análise dos ambientes externo e interno e alinhado à gestão dos riscos empresariais, que permite a geração de estratégias consistentes e coerentes com a visão de futuro da Cooperativa. A visão geral do processo de formulação das estratégias da Unimed Missões está apresentada no quadro 1, que será utilizado como *benchmarking*. Esse processo possibilita revisar, anualmente, o

conjunto de diretrizes estratégicas para os próximos cinco anos e as prioridades de atuação em função das demandas de seus clientes e das demais partes interessadas.

A análise dos ambientes externo e interno é realizada, desde 2003, com a elaboração de matrizes setoriais e apresentações da situação atual e de tendências. As lideranças filtram as informações visando priorizar os temas mais relevantes. Em 2013, com a experiência de outros anos, o grupo envolvido elaborou e apresentou informações de cada um dos temas escolhidos.

Os temas a serem pesquisados para a análise dos ambientes externo e interno são definidos pela Direção Geral, que é a responsável pela programação e pelo gerenciamento de todo o processo.

De acordo com o conceito atual de planejamento estratégico, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa dependerão de sua sintonia com o ambiente, sendo eles:

Ambiente Interno: diagnóstico dos fatores internos da organização que podem ser corrigidos, tendo como horizonte o atual desempenho da organização;

Ambiente Externo: deve ser construído a partir de cenários e pesquisas, considerando as forças competitivas. Busca analisar as ameaças e oportunidades apresentadas à organização;

Ameaças: situações externas à organização, atuais e/ou potenciais, que criam obstáculos ao cumprimento de sua Missão, mas que poderão ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil;

Forças: vantagens estruturais internas, controláveis pela organização e que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente;

Fraquezas: desvantagens estruturais internas, controláveis pela organização e que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

Também durante a construção do planejamento estratégico que a organização realiza uma profunda análise da concorrência, visando conhecer e posicionar-se diante da concorrência.

A análise da concorrência é um processo contínuo, devem-se buscar dados, procurando saber suas estratégias em curso, isto é, o que cada concorrente está fazendo e pode fazer; suas metas e objetivos futuros, ou seja, o que orienta as suas ações, seus pontos fortes e suas fraquezas.

A partir do resultado da Matriz *SWOT* e da priorização dos temas é feito o cruzamento de todos os itens para a definição das estratégias que precisam ser

trabalhadas. Tanto o cruzamento dos itens quanto a sua análise, são realizados pela Direção Geral, com o apoio de consultoria especializada.

A Direção Geral então define os objetivos estratégicos a serem adotados para o horizonte definido e ratifica ou retifica o Mapa Estratégico. Os objetivos são alocados nas perspectivas do Mapa Estratégico e posteriormente é avaliada a consistência estratégica por meio da relação de causa e efeito entre os objetivos.

Os riscos empresariais também são considerados, nesta etapa. Essa metodologia prevê a identificação, tendo como base o levantamento de perigos e ameaças do negócio analisado no processo de elaboração da Matriz *SWOT*, dos riscos mais significativos para o negócio e para os objetivos estratégicos. Após a identificação dos riscos, são elencadas as ações/tratamento para monitorar, gerenciar, mitigar e prevenir.

Na sequência, a organização coleta materiais, efetua análise e promove entendimentos sobre os elementos externos que futuramente podem afetar o desenvolvimento de suas atividades. Trata-se de um planejamento de cenários de longo prazo, relacionando variáveis de análise externa e entendendo seus efeitos combinados, ao invés de, simplesmente, fazer previsões sobre o futuro. O cenário de trabalho constitui-se em ferramenta essencial para uma adequada análise do ambiente. Os cenários devem contemplar a avaliação de diversos aspectos: político-legal, econômico, sociocultural, demográfico e tecnológico, com isso permitindo que sejam reconhecidas todas as possibilidades que venham a afetar o negócio de maneira direta.

O planejamento estratégico é também o momento em que a organização repensa o negócio e define a área ou áreas que a empresa atua ou pretende atuar futuramente; é a explicação do âmbito de atuação da empresa; é o slogan da empresa. Sugere os benefícios que o cliente busca ao adquirir o produto ou serviço, é o princípio determinante dos futuros produtos e mercados. Deve ser abrangente o suficiente para não provocar miopia, que é quando a empresa deixa de aproveitar oportunidades, por estar excessivamente fechada a mudança e específico o bastante para não perder o foco.

- 1 A definição do negócio implica conhecer vários pontos:
- 2 Os clientes: quem são e onde estão;
- 3 Os clientes no futuro: quem serão;
- 4 As necessidades que os produtos/serviços satisfazem;

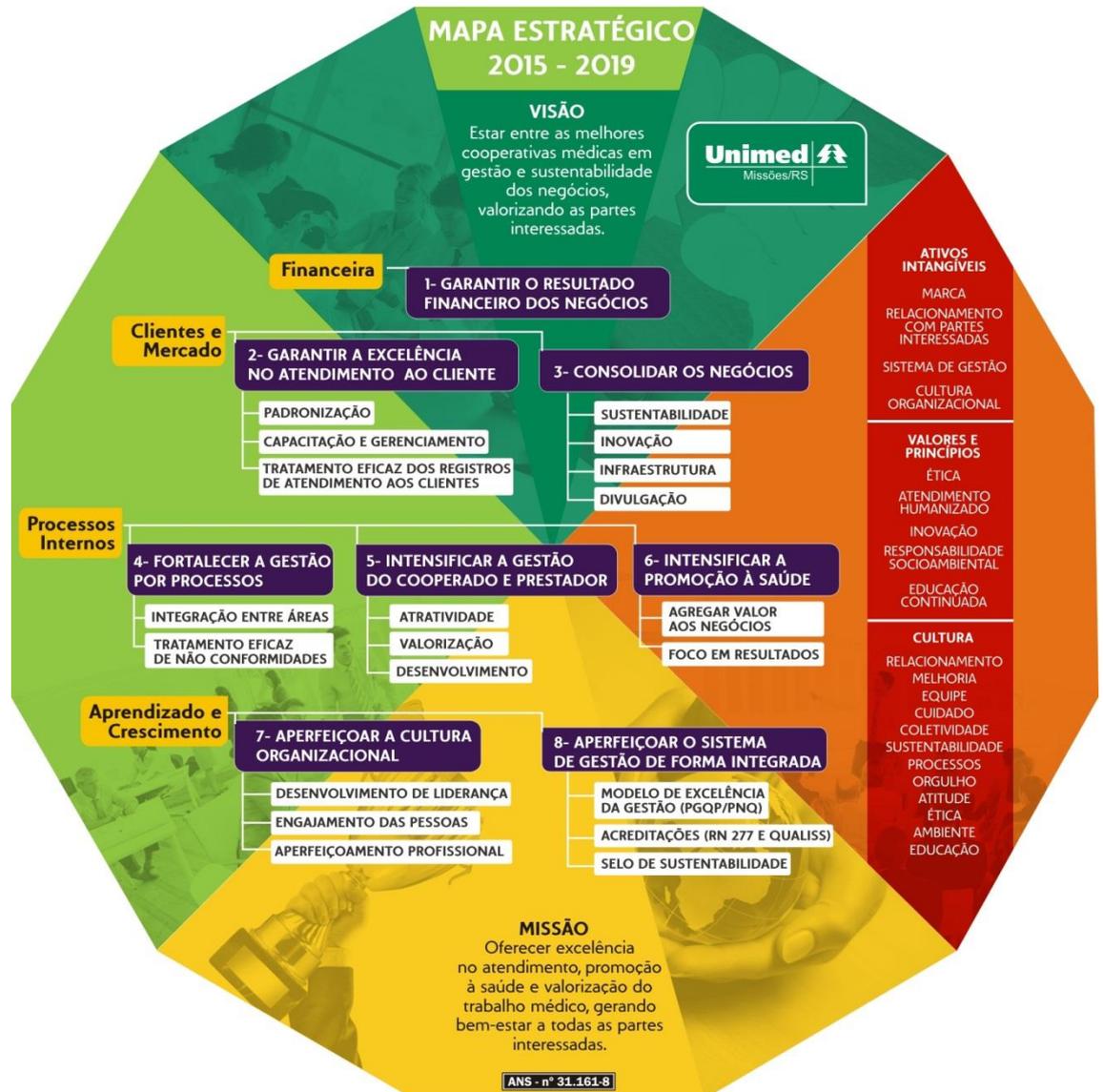
- 5 As tecnologias necessárias;
- 6 Os canais de distribuição que utilizamos.
- 7 O que utilizaremos no futuro. Os mais eficientes.

Neste diapasão, o negócio é a linha-mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com o meio ambiente. Sua função é orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores.

Quadro 2: Etapas do planejamento estratégico - Unimed Missões/RS

1	Posicionamento Estratégico	Análise da Missão, Visão e Valores e identificação/revisão de elementos da Cultura Organizacional, formando os Fundamentos Organizacionais.
2	Análise Ambiental	Análise da situação atual dos negócios e serviços, com apresentação das tendências externas e internas: mercado, legislação, economia, clima interno etc., bem como análise das informações levantadas (pontos fortes e pontos fracos) com toda a força de trabalho.
3	Formulação das Estratégias	Identificação e análise das principais conclusões da análise de cenário, priorizando aspectos visando à análise SWOT, concluindo com a elaboração e análise cruzada da Matriz SWOT.
		Elaboração do Mapa Estratégico, incluindo análise dos riscos empresariais e dos ativos intangíveis.
4	Sistema de Medição	Definição dos indicadores estratégicos e de suporte para as estratégias, bem como as respectivas metas de curto e longo prazo.
5	Desdobramento das Estratégias	Definição dos projetos/iniciativas, respectivas ações e alinhamento com o orçamento.
6	Comunicação	Divulgação às partes interessadas.
7	Gerenciamento	Revisão do processo de gerenciamento, incluindo o acompanhamento da implementação dos projetos/iniciativas, ações, indicadores e metas.

Fonte: Unimed Missões, 2015



4.3 CONHECIMENTO DOS GESTORES DA EMPRESA PESQUISADA SOBRE O TEMA

Em atendimento ao objetivo de identificar o conhecimento dos gestores e colaboradores da organização sobre o tema em estudo, realizou-se através de encontro presencial, momentos em que alegaram os empresários e sua equipe possuírem algumas informações sobre o Programa Gaúcho da Qualidade Total, Planejamento Estratégico bem como as demais ferramentas administrativas facilitadoras na gestão organizacional, por exemplo, 5 Ss, técnica 5W2H, Ciclo PDCA entre outras. Afirmaram também que desconhecem outras organizações que se utilizam das ferramentas da qualidade.

Assim, a organização não implantou até o momento nenhum modelo de avaliação do PGQP e nem mesmo um planejamento estratégico formal. O planejamento de gestão é extremamente informal, que é aquele que a maioria dos gestores fazem: está na cabeça do gerente, do proprietário ou dos sócios, não se encontra escrito e se baseia em algumas referências, tais como: nos anos ou meses passados, ou em informações de órgãos de classe, ou em pessoas nas quais o gerente confia, ou na compra de equipamentos caros, ou, ainda, em informações da mídia. O planejamento informal ou intuitivo, geralmente é obra de uma só pessoa; pode ou não resultar num conjunto de planos por escrito – mas, muitas vezes, não resulta; geralmente tem um horizonte temporal relativamente curto, baseia-se na experiência passada, no “palpite”, no julgamento e na reflexão de um administrador (STEINER; MINER, 1981).

4.4 DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

As decisões estão extremamente centralizadas nos dois sócios, pois a organização não possui uma estrutura funcional, com níveis e cargos definidos. A propósito, vale destacar (MATOS, 1993) que a descentralização é o sinal mais evidente de maturidade organizacional. Significa que os sistemas evoluíram na linha da independência e da responsabilidade por resultados. Não há descentralização sem efetiva delegação de autoridade. Ainda, segundo Matos (1993), é muito comum confundir-se divisão do trabalho, que é um princípio elementar de organização social – distribuição de papéis-, com a descentralização que envolve um grau superior de evolução das estruturas, implicando na autonomia de papéis.

Questionado os gestores da empresa pesquisada acerca da avaliação dos cenários, análise da concorrência, análise dos ambientes externos e internos e dos negócios, estes afirmaram que privilegiam as atividades operacionais em detrimento de um tempo para este aprendizado.

Em continuidade ao diagnóstico situacional, foi entregue aos gestores um questionário despadronizado e sem identificação das pessoas para responderem aos seguintes quesitos:

1. Qual é a razão de ser da nossa empresa?
2. Quais são os negócios ou atividades da nossa empresa?
3. Onde se quer chegar com a nossa empresa?

4. Quais são as atividades que a nossa empresa deve concentrar seus esforços para o futuro?
5. Descreva as oportunidades para a nossa empresa;
6. Descreva as ameaças para a nossa empresa;
7. Descreva os pontos fortes da nossa empresa;
8. Descreva os pontos fracos da nossa empresa;
9. Descreva seu conhecimento sobre o PGQP e planejamento estratégico.

Conclusão: As respostas dos sócios foram evasivas em relação aos quesitos 1 a 4, o que aponta no sentido de que os gestores não estão preparados para estabelecerem a declaração de missão e visão da empresa em curto prazo. Em relação aos quesitos 5 a 9, também pouco contribuíram.

Para os colaboradores que também foi entregue o questionário para destacarem os pontos fortes e pontos fracos, foram apontados 36 pontos fortes e 31 pontos fracos. Oportunidades e ameaças não foram apontadas pelos pesquisados.

A partir dos pontos fracos destacados, utilizou-se o Método “GUT” que é uma técnica que ajuda a definir as prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T) de um problema ou de suas causas.

Quadro 3: Matriz GUT - Empresa estudada

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Os prejuízos e as dificuldades são extremamente graves	É necessário uma ação imediata	Se nada for feito a situação irá piorar rapidamente
4	Muitos graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Quadro 4: Pontuação da matriz GUT

Prioridade baixa	De 0 a 50 pontos	15 itens
Prioridade média	De 51 a 100 pontos	2 itens
Prioridade alta	Mais de 101 pontos	15 itens

Quadro 5: Problemas/Causas x Prioridade

PROBLEMAS/CAUSAS EVANTADAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	GxUxT	PRIORIDADE
Falta de uniforme (com isso o funcionário pode ser melhor localizado pelos clientes e ainda faz um marketing quando caminham pela rua;	2	5	5	50	BAIXA
Parte externa é antiga, não chama atenção, precisa atualizar o logotipo;	5	5	5	125	ALTA
Compra de materiais de expediente, de uso contínuo no dia-a-dia (caneta, fita, canetão, calculadora tem uma para mais de um funcionário);	2	3	3	18	BAIXA
Mais respeito entre os colegas, principalmente na parte da oficina;	4	5	5	100	MÉDIA
Patrão ter mais moderação nas palavras com seu grupo de funcionários e grupo de sócio, deixando seus funcionários estressados e não dando muito resultado positivo que deveria dar para a empresa;	5	5	5	125	ALTA
Alguns funcionários antigos ter mais respeito com os colegas iniciantes;	5	5	5	125	ALTA
Atendimento das ligações telefone muito mal atendida	5	5	5	125	ALTA

dando alguns pontos negativos para os clientes;					
A secretária às vezes atende ao telefone e transfere para os vendedores, e às vezes você não sabe se atende ao telefone ou o cliente no balcão;	5	5	5	125	ALTA
Ter mais atenção anotando o telefone e explicando para o cliente que no momento estão ocupados quando estiver em atendimento;	5	5	5	125	ALTA
Falta de peças de rotatividade;	5	5	5	125	ALTA
Falta de comunicação entre patrão e empregado;	4	5	4	80	MÉDIA
Falta de um bom comprador de peças profissional;	5	5	5	125	ALTA
Falta de curso para vendedores;	3	4	4	48	BAIXA
O que é falado em reunião não é posto em prática;	3	4	3	36	BAIXA
Mais firmeza em horários de entrada e saída dos empregados e seus colaboradores;	3	3	4	36	BAIXA
Às vezes demora para chegar as peças para repor;	4	4	3	48	BAIXA
Comissão demora no pagamento. Obs. Cliente demora muito para acertar;	2	3	1	6	BAIXA
Falta de ética da chefia para com os funcionários (ética profissional).	5	5	5	125	ALTA
Não possui uma política de preços de venda definida, e isto, faz com que funcionários deem preços	5	5	5	125	ALTA

diferenciados da mesma peça. (fone e balcão);					
Estoque com grande volume de produtos obsoletos devido ao processo de compra. Não observar o histórico e a demanda de venda dos produtos;	5	5	5	125	ALTA
Modelo e estrutura de armazenamento do estoque bastante antiga, isto acaba dificultando a armazenagem dos produtos e danificando produtos e embalagem;	3	3	3	27	BAIXA
Proprietários julgam desnecessário uma política de comissionamento e salários, atrelados a metas e objetivos na venda de peças e serviços;	2	2	3	12	BAIXA
Precisa definir um organograma de funções, isto vai auxiliar em muito os processos internos, hoje todos fazem de tudo um pouco;	5	5	5	125	ALTA
É extremamente necessária a melhoria nos processos internos de controle financeiro (a pagar e a receber);	5	5	5	125	ALTA
Precisa avaliar seu posicionamento e suas políticas internas, levando em conta as ações da concorrência afim de não perder mercado e consequentemente vir a	5	5	5	125	ALTA

deixar de ser referência no segmento;					
Dar melhores condições de trabalho aos funcionários;	3	3	4	36	BAIXA
Fazer promoções de vendas;	2	3	1	6	BAIXA
Pós-venda;	2	3	1	6	BAIXA
Ter mais atendente no balcão até mesmo para não sobre carregar os donos da empresa. No mais não acho que temos muitas coisas pontos fracos a princípio seria isso devemos ser uma equipe, pois precisamos uns dos outros;	3	2	1	6	BAIXA
O que não está bem é o atendimento da loja para a oficina, somos dez mecânicos, as vezes espera-se quase dez minutos para sermos atendidos;	5	5	5	125	ALTA
Teria que ter um estoque maior de peças com muita rotatividade como por exemplo correias, discos de freio e pastilhas de freio;	3	4	4	48	BAIXA

Assim, tem-se que a organização ao implementar ações imediatas nos itens com prioridade alta, utilizando-se da ferramenta 5W2H, tornar-se-á uma empresa moderna. Vale citar (Matos, 1993) que para uma empresa ser moderna, deve avaliar suas concepções (crenças, valores, princípios), suas atitudes (capacidade de perceber e interpretar as mudanças) e seus comportamentos (maneiras habituais de agir).

✓ **DESTAQUE PARA OS ITENS COM PRIORIDADE ALTA**

- Parte externa é antiga, não chama atenção, precisa atualizar o logotipo;
- Patrão ter mais moderação nas palavras com seu grupo de funcionários e grupo de sócio, deixando seus funcionários estressados e não dando muito resultado positivo que deveria dar para a empresa;
- Alguns funcionários antigos ter mais respeito com os colegas iniciantes;
- Atendimento das ligações telefone muito mal atendida dando alguns pontos negativos para os clientes;
- A secretária às vezes atende ao telefone e transfere para os vendedores, e às vezes você não sabe se atende ao telefone ou o cliente no balcão;
- Ter mais atenção anotando o telefone e explicando para o cliente que no momento estão ocupados quando estiver em atendimento;
- Falta de peças de rotatividade;
- Falta de um bom comprador de peças profissional;
- Falta de ética da chefia para com os funcionários (ética profissional);
- Não possui uma política de preços de venda definida, e isto, faz com que funcionários deem preços diferenciados da mesma peça. (fone e balcão);
- Estoque com grande volume de produtos obsoletos devido ao processo de compra. Não observar o histórico e a demanda de venda dos produtos;
- Precisa definir um organograma de funções, isto vai auxiliar em muito os processos internos, hoje todos fazem de tudo um pouco;
- É extremamente necessária a melhoria nos processos internos de controle financeiro (a pagar e a receber);
- Precisa avaliar seu posicionamento e suas políticas internas, levando em conta as ações da concorrência afim de não perder mercado e consequentemente vir a deixar de ser referência no segmento;
- O que não está bem é o atendimento da loja para a oficina, somos dez mecânicos, às vezes esperam-se quase dez minutos para sermos atendidos.

4.5 DAS ETAPA PARA IMPLANTAÇÃO DOS CRITÉRIOS DO PGQP e do PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Após a aplicação do método GUT de priorização dos temas advindos dos questionários disponibilizados para os sócios e colaboradores e analisando o cenário

em que a empresa está inserida, definiu-se 7 etapas para a execução do projeto utilizando-se do modelo elaborado pela Unimed Missões.

0	Do aprendizado sobre PGQP e Planejamento Estratégico	Aprendizado sobre o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, critérios e Planejamento Estratégico.
1	Posicionamento Estratégico	Aprovação da Missão, Visão e Valores formando os Fundamentos Organizacionais.
2	Análise Ambiental	Análise das respostas sobre a situação atual dos negócios e serviços. (FOFA) com toda a força de trabalho.
3	Mapa Estratégico(BSC)	Aprovação do Mapa Estratégico.
4	Sistema de Medição	Definição dos indicadores estratégicos e de suporte para as estratégias, bem como as respectivas metas de curto e longo prazo.
5	Desdobramento das Estratégias	Aprovação dos projetos e alinhamento com o orçamento.
6	Comunicação	Divulgação às partes interessadas conforme pertinência.
7	Gerenciamento	Gerenciamento, incluindo o acompanhamento da implementação dos projetos/iniciativas, ações, indicadores e metas.

4.5.1 Posicionamento estratégico da empresa pesquisada

Como relatado anteriormente os sócios possuem conhecimento parcial sobre posicionamento estratégico, planejamento estratégico e PGQP bem como sobre a formalização da Missão, Visão e Valores.

Para a construção da proposta da Missão para a empresa levou-se em conta seu histórico, as respostas no questionário disponibilizado, o relacionamento com os clientes e o atendimento dos requisitos do PGQP.

Assim, a **Missão** para a empresa ficou redigida da seguinte forma: **“Oferecer aos clientes soluções para veículos atendendo suas necessidades com agilidade e confiança”**.

Para o estabelecimento da Visão levou-se em conta o que se espera para o futuro, a ampliação de serviços e a aplicação das diretrizes estratégicas, pesquisa em site de empresa do ramo de autopeças, sendo estabelecido como Visão: **“Ser referência em empresa de autopeças em veículos que tenham meios de automovimentação, gerando resultado às partes interessadas através da qualificação da gestão”**.

A proposta de Valores e Princípios foi estabelecida baseada no trabalho que a empresa desenvolve no mercado há mais de 20 anos, além do que reforçará a gestão na busca da excelência organizacional. Os valores e princípios estarão calcados na:

Agilidade – buscar e proporcionar soluções eficazes e rápidas;

Proatividade - Antecipar-se às demandas e necessidades dos clientes externos e internos;

Ética - Conduzir os negócios com integridade e transparência, considerando os interesses da sociedade e preservando a imagem da empresa;

Qualidade- Buscar continuamente a excelência nos serviços, processos e produtos, superando as expectativas dos clientes e otimizando os recursos disponíveis.

4.5.2 Análise ambiental da empresa pesquisada

A análise de ambientes com base na matriz *SWOT* consolidou-se através do questionário aplicado com os sócios e colaboradores onde se identificou os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Os pontos fracos foram apresentados no quadro 5; já os pontos fortes, as oportunidades e ameaças estão apresentados abaixo, conforme quadro 6.

Quadro 6: Pontos Fortes, fracos, oportunidades e ameaças

PONTOS FORTES

- É referência no mercado em que atua;
- Tem um estoque com grande variedade de produtos;
- Está situada em uma localização privilegiada;
- Possui uma equipe de colaboradores com muito conhecimento;
- Oficina em anexo proporciona comodidade ao cliente;
- Local excelente de trabalho;
- Temos ferramentas de primeira linha;
- Quando precisamos de ferramentas a empresa não se recusa a comprar;
- É uma empresa muito conceituada o sistema de trabalho é muito bom;
- A parceria com os patrões é muita boa;
- O pagamento das comissões é sempre em dinheiro e em dia;
- A empresa tem veículos ótimos para o trabalho;
- Empresa sólida no seu comercio de autopeças e bem localizada no seu ponto comercial;
- Funcionários bem remunerados quando estão dando retorno para a empresa. Patrões bem positivos nessa visão;

- Estoque bem positivo das peças. Só ter mais atenção em algumas na quantidade para não faltar para outras peças;
- O nome da empresa dá credibilidade;
- Compartilhamento de informações; os colegas mais antigos e os proprietários ensinam os novos. Tem paciência para repassar o aprendizado;
- Diversidade de produtos e serviços;
- Bom atendimento. (quando o cliente pede algo que não tenha no estoque, prontamente é feito procura e localizado o que o cliente precisa é encomendado);
- Valoriza o atendimento e esforço do funcionário;
- Excelente atendimento ao cliente;
- Bom estoque de peças, de quase todas as marcas, com bastante ordem em seus estoques;
- Profissionais especializados, na venda, troca e ajuda ao consumidor;
- Loja bem localizada, ponto com boa vista, no centro da cidade de Santo Ângelo, condições para estacionamento;
- Uma marca registrada na região e fora dela;
- Extenso horário de atendimento ao público, possuindo bons mecânicos e funcionários;
- Diversidade de produtos;
- Nome da empresa;
- Funcionários com experiência no ramo;
- Clientela que a maioria são antigos da casa;
- A organização não é ruim;
- Os padrões são compreensivos sempre escutam;
- A empresa é uma das melhores da cidade e da região;
- Tem sempre um bom atendimento e produtos bons;
- É muita conhecida em todo o estado por sua personalidade de bom atendimento e tem muitos créditos no comércio;
- Gosto muito e sinto prazer em dizer que sou funcionário desta empresa;
- Bons padrões e bons colegas;

PONTOS FRACOS

- Apresentados no quadro 5

OPORTUNIDADES

- Disponibilizar novos serviços
- Instalação de filias na região

AMEAÇAS

- Entrada de novos concorrentes
- Número de concessionárias na região prestando serviços

4.5.3 Formulação das estratégias

Após análise da matriz GUT com a priorização dos pontos fracos definiu-se a proposta de 6 projetos estratégicos que seguem a metodologia do BSC, abordando os temas críticos da empresa e as principais diretrizes para o desdobramento das ações conforme quadro 7.

Quadro 7: Diretrizes estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETO	DIRETRIZES	RESPONSÁVEL
<u>Aprendizado e Crescimento</u>	Implementar ações de Gestão de Pessoas	Implantar canais de comunicação interno e desenvolver campanha interna de endomarketing (1b e d) Estabelecer diretrizes para comissionamento dos vendedores Desenvolver plano de treinamento com foco comportamental e atendimento ao cliente Implementação de código de conduta (1 c) Avaliação da satisfação dos colaboradores (6 e) Diretrizes para contratações (6b) Programas de Saúde e Segurança	Sócios
	Implementar Sistema de Gestão	Implantar o modelo do PGQP 250 pontos Estabelecer diretrizes internas Implementar modelo 5s Definição de funções x organograma	Sócios
<u>Processos Internos</u>	Implementar Gestão por Processos	Estabelecer os principais padrões de trabalho e verificação do cumprimento (1 f) Estabelecer rotinas de realização de benchmarking e aprendizado nos processos (1g)	Sócios
	Implementar Gestão de Resultado Financeiro	Gerenciamento de estoques Receitas x Despesas Fluxo de Caixa	Sócios
<u>Clientes e Mercados</u>	Implementar ações de Marketing	Definir quem são os clientes-alvo (3 a) Implementar mecanismos para identificar as necessidades e expectativas dos clientes (3 b) Implementar ações de divulgação da marca e dos produtos (3 c) Desenvolver sistemática para tratamento de reclamações e sugestões dos clientes (3 d) Implementar mecanismos para avaliar a satisfação dos clientes	Sócios
	Desenvolver novos serviços	Novas tecnologias Implantar novos serviços Inovação nos produtos e serviços	Sócios

Para a aplicação das estratégias decorrentes do processo do planejamento estratégico desdobrou-se os projetos em propostas de planos de ação a serem

executados para o atingimento da visão e a busca da excelência objetivando a aplicação dos critérios do PGQP.

Quadro 8: Projeto estratégico – Implementar ações de gestão de pessoas

PROJETO: Implementar ações de gestão de pessoas				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Implantar canais de comunicação interno e desenvolver campanha interna de endomarketing	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 1.000,00
Estabelecer diretrizes para comissionamento dos vendedores	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Desenvolver plano de treinamento com foco comportamental e atendimento ao cliente	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 10.000,00
Implementar código de conduta	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 500,00
Avaliar a satisfação dos colaboradores	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 5.000,00
Criar diretrizes para contratações	Sócios	2017	Sede da empresa	Sem custo

Quadro 9: Projeto estratégico – Implementar gestão por processos

PROJETO: Implementar gestão por processos				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Estabelecer os principais padrões de trabalho e verificar o seu cumprimento	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo

Estabelecer rotinas de realização de benchmarking e aprendizado nos processos	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Implementar os programas de saúde ocupacional	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 1.500,00

Quadro 10: Projeto estratégico – Implementar sistema de gestão

PROJETO: Implementar sistema de gestão				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Implantar o modelo do PGQP 250 pontos	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 100,00 a hora da consultoria
Estabelecer diretrizes internas	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Capacitar e implementar modelo 5s	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 100,00 a hora da consultoria
Definição de funções versus organograma	Sócios	2017	Sede da empresa	Sem custo

Quadro 11: Projeto estratégico – Implementar gestão de resultado financeiro

PROJETO: Implementar gestão de resultado financeiro				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Gerenciamento de estoques	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Receitas x despesas	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Fluxo de caixa	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo

Quadro 12: Projeto estratégico – Implementar ações de marketing

PROJETO: Implementar ações de marketing				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Definir que são os clientes-alvo	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo

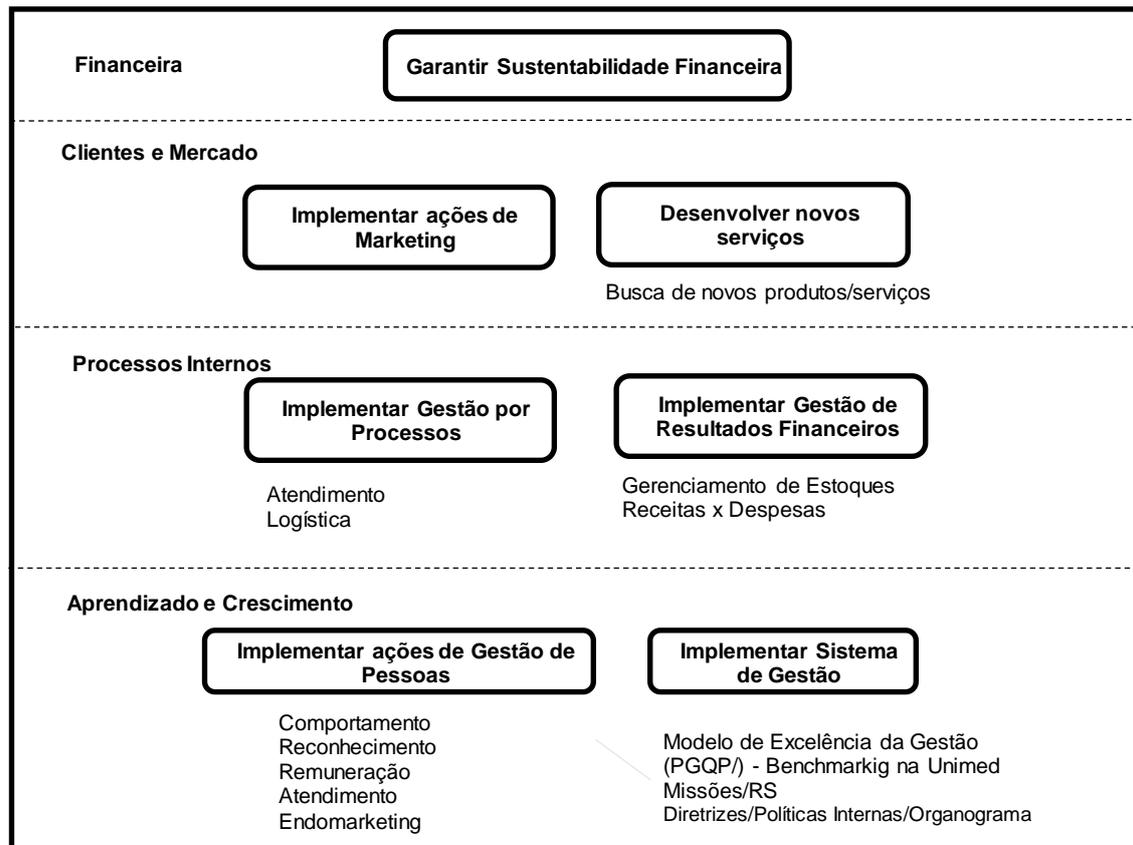
Implementar mecanismos para identificar as necessidades e expectativas dos clientes	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 5.000,00
Desenvolver sistemática para tratamento de reclamações e sugestões dos clientes	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Implementar mecanismos para avaliar a satisfação dos clientes	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo

Quadro 13: Projeto estratégico – Desenvolver novos serviços

PROJETO: Desenvolver novos serviços				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	QUANDO	ONDE	CUSTO
Desenvolver novas tecnologias	Sócios	2016	Sede da empresa	Sem custo
Implantar novos serviços	Sócios	2016	Sede da empresa	Dependerá de quais serviços serão implantados
Implantar uma política de inovação nos produtos e serviços	Sócios	2016	Sede da empresa	R\$ 100,00 a hora da consultoria

A partir do modelo do BSC, construiu-se o mapa estratégico a ser divulgado e disseminado para as partes interessadas, conforme figura 7:

Figura 7: Mapa estratégico proposto



4.5.4 Sistema de medição

Proposta de indicadores estratégicos para acompanhamento do desempenho da organização sendo que as metas devem ser estabelecidas pelos sócios levando em consideração a sua história.

Quadro 14: Indicadores estratégicos por perspectiva

Perspectiva	Objetivo Estratégico/ Indicador	Metas				
		2016	2017	2018	2019	2020
Financeira	Garantir a Sustentabilidade Financeira					
	Aumento do lucro no período					
Clientes e Mercado	Implementar ações de Marketing					
	Satisfação dos clientes					
	Desenvolver novos serviços					
Processos	Quantidade de novos serviços/negócios implementados					
	Implementar Gestão por Processos					
	Quantidade de processos mapeados					
	% de não-conformidades dos processos					

	Implementar Gestão de Resultado Financeiro					
	Giro do Estoque					
Aprendizado e Crescimento	Implementar ações de Gestão de Pessoas					
	Satisfação dos colaboradores					
	Implementar Sistema de Gestão					
	Pontuação nos critérios do PGQP					

4.5.5 Comunicação para as partes interessadas

Após o desdobramento das estratégias e a definição de seus indicadores o planejamento estratégico deve ser comunicado para as partes interessadas, assim, propõem-se a implementação dos mecanismos e canais de comunicação para a disseminação das informações das estratégias organizacionais, conforme quadro 14.

Quadro 15: Canais de comunicação por parte interessada

DISSEMINAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
Sócios	Reunião Mensal
Colaboradores	<i>Intranet</i> , Evento de disseminação do PE, reuniões setoriais, informativos internos.
Fornecedores	Portal da Empresa e Encontro de Fornecedores
Clientes	Visitas a clientes e Site da Empresa
Sociedade	Site da Empresa

4.5.6 Gerenciamento da estratégia

Para realizar o acompanhamento e a análise do desempenho da implementação das estratégias, resultados dos indicadores e aplicação das práticas de gestão propõem-se a realização de reuniões nos três níveis: operacional, tático e estratégico conforme quadro 15.

Quadro 16: Níveis para análise de desempenho

ANÁLISE DO DESEMPENHO		
Reunião	Descrição/Participantes	Pauta
Operacional	Realizada mensalmente com todos os colaboradores e coordenada pelos sócios. Participantes: Sócios e todos os colaboradores	Análise dos processos de trabalho, dos indicadores de processos e dos resultados de auditorias e definição de ações de melhorias.
Tático	Realizada a cada três meses pelos sócios.	Análise dos Indicadores de eficácia, dos referenciais comparativos, dos processos e do andamento dos projetos estratégicos, definição de ações de melhorias.
Estratégico		Análise dos indicadores estratégicos e dos projetos estratégicos. Análise das variáveis do ambiente e atingimento de metas (inclui referenciais e requisitos de partes interessadas) e definição de ações de melhorias.

Assim, utilizando os ensinamentos de Chiavenato; Sapiro (2003, p.218), a organização pesquisada poderá apropriar-se e utilizar como *benchmarking* a Cooperativa Unimed para comparar as suas estratégias e operações.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como linha mestre propor a inserção do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) que está baseado em oito critérios, sendo eles a Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados e da implantação do Planejamento Estratégico utilizando-se da ferramenta do BSC, a partir da análise de questionários respondidos pelos gestores e colaboradores e da necessidade da organização repensar e reinventar os seus negócios, mesmo estando no mercado por mais de vinte anos.

A partir da definição do problema e dos objetivos, o passo seguinte deste trabalho foi identificar o conhecimento dos gestores e colaboradores sobre os temas programa de qualidade instituído pelo PGQP e planejamento estratégico. A partir das respostas em grande parte evasivas, foram realizadas reuniões com a finalidade de levantar o que a organização já tinha desenvolvido ao longo da sua caminhada em termos de planejamento estratégico e PGQP e qual empresa poderia ser utilizada como *benchmarking*, que está demonstrado nos itens 4.2 e 4.3.

O segundo objetivo específico compreendeu a realização de um diagnóstico do ambiente organizacional com os gestores e colaboradores para identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, que está demonstrado no item 4.4.

O terceiro e último objetivo específico, foi o de propor um modelo de diretrizes estratégicas com base no *benchmarking* da Unimed Missões/RS que está demonstrado no item 4.5.

A empresa pesquisada mesmo praticando uma gestão informal, está no mercado há mais de 20 anos, gerando empregos, impostos e desenvolvimento social. É sabido que a cada dia cresce o número de automóveis em todo o território brasileiro e, em Santo Ângelo, não é diferente, segundo o DETRANS/RS o Município conta com uma frota de 41.692 veículos de automovimentação, o que possibilita a organização desenvolver ações estratégicas para o crescimento dos atuais

negócios/serviços em termos de resultados financeiros, aumento de clientes, proteção do mercado e assim formando uma cadeia de opções para os clientes que não terão a necessidade de utilizar outros estabelecimentos, a exemplo de venda de som automotivo; instalação de GNV, balanceamento e geometria; polimento de automóveis; venda de pneus; de baterias; lavagem de automóvel; reparo de para-brisa; peças e oficina para outros segmentos, como caminhões, motocicletas; abertura de filiais na região, entre tantas outras opções.

Assim, elaborou-se um roteiro prático com o intuito de ser um agente facilitador que auxilie e direcione os gestores quanto à inserção aos critérios do PGQP e da adoção do planejamento estratégico. A partir da aplicação do roteiro e das atividades sugeridas, espera-se também que passem a analisar seu ambiente, explorar potencialidades e oportunidades, inibindo fraquezas e definindo ações para as ameaças, para as metas estratégicas, além de realizar ações pertinentes com a missão e visão, e desta forma, posicionando-se estrategicamente a frente de um mercado em evolução, como é o caso das empresas de autopeças.

Destaca-se a necessidade da organização agir com urgência na implantação das ferramentas de gestão apresentadas; corrigir os pontos fracos destacados como prioridade alta; ter a atenção nas ameaças e aproveitar-se dos pontos fortes e oportunidades. Também deve realizar *benchmarking* com outras organizações do mesmo seguimento; criar processos internos, pois o mercado atual não comporta mais gerir uma empresa com decisões informais ou com base na intuição.

A aplicação dos princípios da gestão pela qualidade é uma questão de sobrevivência das empresas. Os resultados imediatos logo aparecerão, como melhor planejamento das atividades, maior motivação e envolvimento dos funcionários, melhor organização interna, redução dos custos operacionais, menos desperdícios, maior produtividade, elevação do espírito da equipe e maior satisfação dos clientes. Em suma, espera-se que os critérios do PGQP e o planejamento estratégico sejam um balizador e direcionador das ações da empresa e, o roteiro, seja um mecanismo para operacionalizar e tornar frequente as ações na organização. A empresa utilizada como *benchmarking* atesta através dos seus relatórios de gestão ao longo do tempo um crescimento sistêmico, seja através do crescimento da receita da cooperativa, do número de funcionários, de novos negócios/serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell Lincoln; FREITAS, Marco Túlio de. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADA, Diego Nestor Soardi. **Proposta de um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo farmacêutico**. Dissertação de Mestrado– URI, Santo Ângelo, 2014.

BASSO, David; TRENNEPHOL, Dilson. **Planejamento estratégico de arranjos produtivos locais**: plano de desenvolvimento do APL agroindústria familiar da região celeiro 2014-2020. Ijuí: Ed. Unijuí, 2014.

BAGGIO, Adelar Franciso; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento Organizacional – Série Livro-Texto**. Ijuí: Editora Unijuí, 2013.

BOURSCHEIDT, Luís. Pesquisa-ação: uma alternativa para a pesquisa em educação musical no Brasil. In: Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música, XVIII, 2007. São Paulo. Anais. Disponível em <http://www.anppom.com.br/anais/anais_congresso_anppom_2007/educacao_musical/edmus_LBourscheidt.pdf>. Acesso em 25 de janeiro de 2016.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Pedro Carlos de Carvalho. **O programa 5s e a qualidade total**. Campinas: Alinea, 2011.

CHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo: Brookman, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROSBY, P. A gestão pela qualidade. **Banas Qualidade**, nº 70, p. 98. Mar. 1998.

DE PAIVA, Mauricio Ferraz. Qualidade e inovação: fatores indispensáveis à sobrevivência. **Banas Qualidade**, São Paulo, nº 220, p. 42-42, set. 2010.

DETRAN/RS. Disponível em: http://www.detran.rs.gov.br/p_estatisticas.asp, acesso em: 27 jan. 2015.

HARGREAVES, Lourdes. Qualidade em prestação de serviços. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 2001.

Conhecimento: uma busca incessante. Disponível em: <http://www.pellegrino.com.br/revista/134/conhecimento-uma-busca-inecessante-11>. Acesso em 25 jan 2015.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 25 jan. 2015.

JUNTA COMERCIAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: http://www.jucergs.rs.gov.br/p_estatisticas.asp, acesso em: 27 jan. 2015.

KALLAS, David (org). **Gestão da Estratégia : experiências e lições de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEPNER, C. e TREGOE, B. O Administrador Racional. São Paulo. Atlas, 1981.

KOTLER, P. **Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

UNIMED. **Manual de planejamento estratégico, diretoria de Gestão Organizacional e de integração,** Porto Alegre, 2013

MAXIMIANO, Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo. Atlas, 2012.

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

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOYSÉS FILHO, Jamil. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouça de. **Planejamento estratégico:** conceito, metodologia e práticas. 8. ed. Atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

PAZ, Samuel. Qualidade em pequenos supermercados. **Banas Qualidade,** São Paulo, nº 208, p. 6, set. 2009. PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PGQP/RS. Disponível em: http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151. Acesso em 16 de fevereiro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico.** São Paulo. Atlas, 1992.

_____. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

STEINER, George A. **Top management planning**. New York, The Maxmillam Company, 1969.

TRAVASSOS, Marcos. **Seminário de Gestão Estratégica**: Gestão Estratégica – Diferencial ou Modismo?. Santo Ângelo, 2015.