

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

JONNY WERLANG BERGER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPATIVO:  
ANÁLISE, CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Porto Alegre

2010

JONNY WERLANG BERGER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPATIVO:  
ANÁLISE, CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Schmidt

Porto Alegre

2010

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

B496p

Berger, Jonny Werlang

Planejamento estratégico e participativo : análise, construção e implantação em uma instituição de ensino superior privado / Jonny Werlang Berger. – Porto Alegre, 2010.

110 f.

Ênfase em Economia Aplicada.

Orientador: Paulo Schmidt.

Dissertação (Mestrado profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010.

1. Planejamento estratégico : Instituição de ensino superior.
  2. Planejamento estratégico : Estudo de caso. I. Schmidt, Paulo.
- II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 658.012.2

JONNY WERLANG BERGER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PARTICIPATIVO:  
ANÁLISE, CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Economia Aplicada.

Aprovada em Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

---

Prof. Dr. Paulo Schmidt – Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. José Luiz dos Santos – Examinador

UNIFIN

---

Profa. Dra. Luciane Alves Fernandes – Examinadora

UNIFIN

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro – Examinador

UNIFIN

À minha esposa Ananda e filha Laura.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir esse trabalho externo meus sinceros agradecimentos ao Professor Doutor Paulo Schmidt, pela orientação e apoio.

À Direção da Faculdade São Francisco de Assis, na pessoa de seu diretor, Professor Doutor Jose Luiz dos Santos, que permitiu a realização do projeto junto à Instituição.

Ao Professor Mestre André L. Korzenowski pela fundamental contribuição na análise de dados e informações relevantes utilizadas neste trabalho.

À Vera Lúcia Gonçalves Quevedo pelo incentivo, compreensão e amizade.

À minha mãe Tania e irmã Michelle.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar, expor e analisar o sistema de organização de uma instituição de ensino privado superior e as estratégias por ela adotadas. Para sua efetivação utilizou-se o método de investigação de Estudo de Caso, possibilitando a análise acurada de apenas uma organização. O foco da pesquisa é a instituição União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin e seus funcionários do quadro administrativo. Os dados foram coletados através de encontros, entrevistas, questionários de avaliação e análise de documentos internos da entidade. Os resultados demonstram que a utilização de Modelo de Planejamento Estratégico Participativo pode gerar bons resultados a médio e longo prazo, pois a participação dos funcionários possibilita à diretoria da empresa maior integração e compreensão das dificuldades enfrentadas no dia a dia. O estudo do ambiente externo e interno da organização propicia melhor visualização de seu campo de ação, podendo, dessa forma, aproveitar as oportunidades e os pontos fortes, bem como encontrar formas de transformar, dirigir ou afastar as ameaças e os pontos fracos, traduzindo-os em benefícios à faculdade. Quanto à análise e exposição das estratégias empresariais adotadas, constatou-se que os ambientes externo e interno refletem no ambiente organizacional, tanto prejudicando quanto facilitando seu desempenho, e também nas suas estratégias forçando a empresa, muitas vezes, a mudá-las.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico e participativo. Ensino superior privado. Análise e implantação.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to identify, expose and analyze the organization system of a higher education private institution and its adopted strategies. To its implementation a case study research method was used, allowing an accurate assessment of a single organization. The focus of research is the institution União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin and Board employees. The data was collected through meetings, interviews, assessment questionnaires and analysis of the organization internal documents. The results show that the use of participatory strategic planning model can generate good, medium and long term, results, because the participation of employees enables the company's administration to have closer integration and better understanding of the difficulties faced on a daily basis. The study of the external and internal environment of an organization provides a better view of their field of action and can thus take advantage of opportunities and strengths and find ways to turn, direct or counter the threats and weaknesses, translating into benefits to the college. As to the analysis and exposure of adopted business strategies, it was found that the external and internal environments are reflected in the organizational environment, both damaging and facilitating their performance and also in forcing the company strategies forcing, often to change them.

**Keywords:** Participatory strategic planning. Private Higher Education. Analysis and implementation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Missão das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. (UNIFIN).</b> .....	<b>60</b>
<b>Gráfico 1 - Médias do escore da primeira componente por grupos.</b> .....	<b>71</b>
<b>Gráfico 2 - Médias do escore da segunda componente por grupos.</b> .....	<b>72</b>
<b>Gráfico 3 - Médias do escore da terceira a componente por grupos.</b> .....	<b>73</b>
<b>Gráfico 4 - Médias do escore da quarta componente por grupos.</b> .....	<b>74</b>
<b>Gráfico 5 - Médias do escore da quinta componente por grupos.</b> .....	<b>75</b>
<b>Gráfico 6 - Médias do escore da primeira componente por grupos.</b> .....	<b>76</b>
<b>Gráfico 7 - Médias do escore da segunda componente por grupos.</b> .....	<b>77</b>
<b>Gráfico 8 - Médias do escore da terceira componente por grupos.</b> .....	<b>78</b>
<b>Gráfico 9 - Médias do escore da quarta componente por grupos.</b> .....	<b>78</b>
<b>Gráfico 10 - Médias do escore da quinta componente por grupos.</b> .....	<b>79</b>
<b>Gráfico 11 - Médias do escore da sexta componente por grupos.</b> .....	<b>80</b>
<b>Gráfico 12 - Médias do escore da sétima componente por grupos.</b> .....	<b>81</b>
<b>Gráfico 13 - Médias do escore da oitava componente por grupos.</b> .....	<b>82</b>
<b>Quadro 1 - Constructos mensurados nas componentes do questionário trabalho.</b> .....	<b>67</b>
<b>Quadro 2 - Constructos mensurados nas componentes do questionário pessoal.</b> .....	<b>69</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Coeficiente Alpha de Crombach dos questionários aplicados .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 2 - Percentual da variância explicada por componente principal do questionário trabalho.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 3 - Percentual da variância explicada por componente principal do questionário pessoal .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 4 - Pesos das componentes do questionário trabalho.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 5 - Pesos das componentes do questionário pessoal .....</b>	<b>68</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA DE PESQUISA .....	15
1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DA PESQUISA .....	16
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
1.5 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
<b>1.5.1 Planejamento: da antiguidade até hoje .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.2 Os motivos de planejar.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5.3 Indícios de planejamento na antiguidade.....</b>	<b>19</b>
1.5.3.1 Os pensadores .....	20
1.5.3.2 As transformações entre as décadas de 50 e 90.....	21
1.5.3.3 Breves ponderações sobre o histórico do planejamento .....	22
<b>2 BASE TEÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>24</b>
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.2 O PLANEJAR RACIONAL.....	25
2.3 O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE APRENDIZADO .....	25
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA O MERCADO .....	26
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL .....	27
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO .....	27
2.7 CRÍTICAS E LIMITAÇÕES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.8 CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO .....	32
<b>2.8.1 Rapidez e antecipação .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.2 Simplicidade .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.3 Comprometimento.....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.4 Intuição e criatividade.....</b>	<b>35</b>
<b>2.8.5 Promoção de mudanças .....</b>	<b>36</b>

2.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONCEPÇÃO E CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	37
2.10 ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS .....	38
<b>2.10.1 Negócio, missão e visão.....</b>	<b>38</b>
<b>2.10.2 Ambiente externo.....</b>	<b>39</b>
<b>2.10.3 Avanço tecnológico .....</b>	<b>40</b>
<b>2.10.4 Globalização .....</b>	<b>41</b>
<b>2.10.5 Transportes .....</b>	<b>41</b>
<b>2.10.6 Comunicação.....</b>	<b>42</b>
2.11 QUANTIDADE DE EMPRESAS NA INDÚSTRIA .....	42
2.12 GOVERNO E VARIÁVEIS ECONÔMICAS .....	44
<b>2.12.1 Instituições financeiras.....</b>	<b>45</b>
<b>2.12.2 Meio ambiente.....</b>	<b>45</b>
<b>2.12.3 O ambiente interno.....</b>	<b>46</b>
<b>2.12.4 Recursos financeiros.....</b>	<b>46</b>
<b>2.12.5 Fatores tecnológicos.....</b>	<b>47</b>
<b>2.12.6 Recursos humanos .....</b>	<b>48</b>
<b>2.12.7 Recursos materiais.....</b>	<b>48</b>
2.13 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS .....	49
<b>2.13.1 Estratégia Empresarial .....</b>	<b>50</b>
<b>2.13.2 Estratégias genéricas por Porter .....</b>	<b>51</b>
<b>2.13.3 Estratégias genéricas por Mintzberg.....</b>	<b>53</b>
2.14 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	54
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
3. 1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	55
<b>3.1.1 Perguntas de pesquisa .....</b>	<b>55</b>
3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	56
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA .....	56
3.4 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	57
<b>3.4.1 Tipos de dados utilizados .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.2 Coleta de dados .....</b>	<b>57</b>

<b>4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS... 59</b>	
4.1 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA .....	59
<b>4.1.1 Missão e visão.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.2 Análise dos dados.....</b>	<b>61</b>
4.1.2.1 Metodologia Estatística .....	61
4.1.2.2 Resultados obtidos através da análise dos questionários.....	63
4.2 ANÁLISES DE VARIÂNCIA DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO QUESTIONÁRIO TRABALHO/AMBIENTE INTERNO .....	70
4.3 ANÁLISES DE VARIÂNCIA DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO QUESTIONÁRIO PESSOAL/AMBIENTE EXTERNO.....	75
<b>4.3.1 Análise do ambiente interno .....</b>	<b>82</b>
4.3.1.1 Pontos fortes .....	82
4.3.1.2 Pontos fracos .....	83
<b>4.3.2 Ambiente externo.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.3 Oportunidades identificadas.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.4 Ameaças identificadas .....</b>	<b>84</b>
4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA FACULDADE .....	85
4.5 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	86
<b>4.5.1 Ponderações sobre as estratégias da faculdade.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.2 Inovação nas estratégias.....</b>	<b>88</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA .....</b>	<b>90</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	90
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	93
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO A - Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre funcionários e a empresa.....</b>	<b>100</b>

**ANEXO B – Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre funcionários e a empresa..... 104**

**ANEXO C – Folha avulsa para as suas observações ..... 109**

# 1 INTRODUÇÃO

O termo planejamento é antigo. A utilidade do planejamento, como ferramenta de administração, mudou desde a época de seu surgimento. No passado, os administradores e líderes consideravam o planejamento um luxo ou algo extra usado para ocasionar mudanças. O planejamento deu aos administradores e líderes uma vantagem considerável sobre seus concorrentes na busca de maiores desafios a serem enfrentados.

Toda empresa ambiciona alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas e bons resultados sócioeconômicos. É para esse feito que as organizações adotam estratégias que possam proporcionar aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando as potencialidades dos recursos à sua disposição. O mercado é dinâmico, altamente competitivo e globalizado, exigindo um refinado conceito de estratégia para que as empresas possam buscar melhor posicionamento dentro de suas áreas de atuação.

O planejamento estratégico numa empresa é necessário para sua permanência no mercado atual, mas sua implantação não é fácil, visto que são necessários comprometeros, mudanças de postura, aceitação de novas tecnologias além de definição do negócio e da missão da empresa. Essas são premissas básicas para um bom planejamento. Para que o sucesso da empresa não seja fruto do acaso, existe a necessidade de planejar ações.

Objetivando dar respostas às pressões, questionamentos e desafios que se apresentam no cenário atual e futuro, as Instituições Privadas de Ensino Superior têm procurado realizar planos para prover as procuras da sociedade. Refletindo fortemente sobre velhas práticas, que hoje não apresentam mais eficácia, e sendo impulsionadas a procurar novos rumos e opções dentro e fora do seu ambiente, através de mudanças planejadas nos campos acadêmicos e administrativos.

Além de todas as considerações anteriores, deve-se levar em conta, também, o aumento do número de Instituições Privadas de Ensino Superior na região de Porto Alegre, expondo a União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. (UNIFIN) a mudanças, e pressionando-a a apresentar um maior desempenho e qualidade nos seus serviços.

## 1.1 TEMA DE PESQUISA

O homem, através do aperfeiçoamento contínuo de seus conhecimentos e habilidades, visa satisfazer seus mais variados desejos.

O que despendia muito tempo para ser desenvolvido, em razão dos recursos hoje disponíveis, tende a ser feito mais rapidamente. Esta rapidez não implica, contudo, que se tenha encontrado as respostas para todas as suas indagações e as soluções dos problemas. Neste sentido, as organizações buscam métodos que possibilitem formas satisfatórias de lidar com os entraves, sejam eventuais ou cotidianos, com a finalidade de alcançar um desenvolvimento efetivo de seus negócios. Apesar de todos os avanços, obter competitividade, independentemente de a empresa ser pequena ou grande, continua sendo um grande desafio para os seus administradores. Por conta disso, diversos autores se dedicam ao estudo do tema, destacando-se, dentre eles, o estudo das cinco “forças competitivas” de Porter, que salienta o constante estado de competição da indústria a partir de sua interação.

Embora alguns autores considerem problemáticas tais forças, outros as encaram como fator motivador de mudança (FLEURY; ARKADER, 1995, p. 253), porquanto as forças competitivas, as ameaças e oportunidades, sejam elas oriundas do ambiente interno ou externo, impulsionam as empresas a buscarem melhor posição no mercado e aumento em seu desempenho.

Para Fleury e Arkader (1995), a possibilidade de fracasso, causado pelas ameaças, possui efeito maior do que sucesso esperado, o qual é induzido pelas oportunidades.

Chandler Jr. (1998, p. 1) compartilha da mesma tese ao ressaltar que “Historicamente administradores raramente mudam suas rotinas diárias ou alteram posições de poder, exceto abaixo de grandes pressões”.

Assim, tendo em vista a rapidez com que as mudanças acontecem, o constante desenvolvimento das organizações e o desafio de ser competitivo, busca-se formas eficazes de gerir as organizações.

Neste contexto, o aumento do número das faculdades privadas em Porto Alegre coloca a União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin em um ambiente de alterações, pressionando-a para ter maior desempenho e melhor serviço. Busca-se, no presente trabalho, a análise do ambiente interno (organizacional), visando compreendê-lo, assim como identificar as estratégias adotadas pela instituição. Também pretende-se verificar novas estratégias e como implementá-las, despertando a Faculdade para o uso de técnicas administrativas,

especialmente o planejamento estratégico, com o objetivo de torná-la uma empresa competitiva e de vanguarda em educação.

Desta forma, pretende-se analisar as ameaças, pontos fortes e fraquezas da instituição; bem como, averiguar se é possível afirmar que o processo de planejamento estratégico participativo é viável como um meio para as gerências administrarem melhor seus empreendimentos.

## 1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar, analisar e descrever uma instituição de ensino privado através de seu ambiente organizacional e as estratégias utilizadas por ela.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Avaliar a influência das variáveis externas e internas sobre o desenvolvimento da faculdade;

Apresentar as estratégias empresariais e traçar um paralelo com o ambiente organizacional atual (ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes);

Analisar e propor novas estratégias.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho apresenta um estudo do desempenho administrativo e operacional da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. – Unifin, e as dificuldades na sua

administração, com o intuito principal de melhorar seu desempenho, adequando-se à realidade atual. Para tanto, usa-se o como fundamento o planejamento estratégico participativo.

Justifica-se a escolha deste tema pelo crescimento relevante do número de pequenas faculdades de ensino superior privado e suas problemáticas, devido a um ambiente extremamente competitivo, o qual é afetado diretamente pela recessão em nosso país.

A instituição estudada apresenta uma característica de baixo custo. Embora sua função principal seja educar, tem-se a necessidade de buscar lucros maiores, afim de consolidar sua posição no mercado.

Outro fator importante a ressaltar é a qualidade dos serviços. Não obstante os esforços em propiciar ensino de qualidade, grande parte das faculdades enfrentam barreiras que impedem a união entre o pedagógico e o caráter empresarial. Assim, apesar de disponibilizar ensino compatível com as necessidades do mercado, muitas instituições apresentam dificuldade no desempenho administrativo.

Tais ponderações servem como justificativa para este trabalho, cujo objetivo é contribuir para as soluções destes problemas, melhorando o desempenho operacional, administrativo e educacional.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro analisa o tema estudado, salientando sua relevância no ambiente organizacional e do próprio planejamento, direcionando a proposta a partir de seus objetivos e sua justificativa. Também é apresentado um histórico do planejamento estratégico.

O segundo capítulo diz respeito à fundamentação teórica, base do trabalho, essenciais para o estudo de caso.

No terceiro, descreve-se a metodologia, formula-se o problema de pesquisa e o seu o universo (delimitação), as informações a serem coletadas, como serão coletadas, sua análise e interpretação.

No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso, incluindo a análise dos dados obtidos na pesquisa, de forma mais detalhada. Compara-se e identifica-se as semelhanças entre as estratégias seguidas pela União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin e as contidas na literatura. Sugere-se ações a serem implementadas.

Por fim, no quinto capítulo, são feitas as considerações finais de todo o trabalho, com apresentação de sugestões, as quais podem servir de embasamento para outros trabalhos.

## 1.5 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 1.5.1 Planejamento: da antiguidade até hoje

Desde os primórdios, o homem se estrutura em grupos através de pequenas organizações (igrejas, família etc.), as quais utilizavam como forma de atingir seus objetivos. Tal fato decorre de que de o indivíduo não é completo por si só e que ele só atinge tal estado quando passa a atuar inserido em um determinado grupo (KWASNICKA, 1993). Para tanto, levando-se em conta graus de satisfação e objetivos distintos, faz-se necessário a organização, momento em que surge o planejamento como forma de suprir tais necessidades.

### 1.5.2 Os motivos de planejar

O planejamento surgiu como uma maneira de organizar as relações na sociedade. Presente em nosso cotidiano, é imprescindível ao desenvolvimento do homem, o qual está inserido em um ambiente de mudanças e inovações.

Por sua vez, as empresas necessitam de profissionais com experiência e que possuam capacidade de tomar decisões rápidas frente aos desafios e infortúnios.

Na realidade, buscam profissionais criativos e com grande volume de informações, de modo que possam combinar e ordenar ideias de maneira inovadora e também aperfeiçoá-las. Para tanto, esperam que pequenas quantidades de recursos sejam transformadas em uma obra perfeita.

Outrossim, embora incerto o futuro, é inequívoco que ele desperta imaginação, curiosidade e insegurança nos homens. Neste aspecto, Bellia (1996) afirma que a humanidade, desde a revolução industrial, passou a questionar o esgotamento e escassez dos recursos

naturais, justamente porque o homem melhorou sua capacidade de utilização dos meios naturais, tanto positivamente como negativamente.

Apesar do enigma, entender o presente e o futuro exige uma análise do passado. Para Hirshman (1977), conhecer a história é importante para os indivíduos que possuem experiências limitadas, pois só assim conseguirão embasar suas ações e pensamentos.

Não há dúvida de que o planejamento existe e surge como uma maneira de identificar, cotejar e discutir diversas variáveis inseridas em um projeto decisório, possibilitando desenvolvimento contínuo dos empreendimentos, sejam humanos ou empresariais.

### **1.5.3 Indícios de planejamento na antiguidade**

Vários são os autores que se dedicam ao estudo do planejamento estratégico nas organizações. Apesar de inexistir indicativos de obras acerca de seu desenvolvimento na antiguidade, existem fatos a demonstrar que ele já se fazia presente.

Como exemplo, destacam-se as pirâmides construídas pelos faraós ao longo de várias dinastias antes do nascimento de Cristo.

Com o passar dos tempos, vários acontecimentos ocorreram e se constituíram em verdadeiros marcos, tais como o lançamento da bomba atômica e a ida do homem à lua, na concepção de Souza (1976). Para muitos outros autores, a Revolução Industrial é marco significativo.

Neste sentido, Hirshman (1977) justifica que as economias e a sociedade eram estáticas e as decisões políticas eram unilaterais. Inexistia a necessidade de pensamento administrativo.

Com a revolução, segundo Souza (1976), as inovações em diversos setores delineou um acelerado desenvolvimento tecnológico e uma mudança na forma de pensar nas organizações.

### 1.5.3.1 Os pensadores

Em que pese a divergência no que se refere aos primeiros autores que elaboraram estudos de planejamento, destacaram-se, cada um em sua época, Fayol, Taylor, Ford e Weber.

Henri Fayol, entre meados de 1800 e início de 1900, elaborou seu estudo e destacou que os elementos fundamentais no processo administrativo são o planejamento, direção, organização, controle e coordenação. No desenvolvimento de sua teoria, criou diversos princípios de gerência, entre eles: a divisão do trabalho, a disciplina, a coordenação, subordinação, centralização etc.

Kwasnicka (1990) salienta que o estudo de Fayol distingue-se do de Taylor pelo interesse do gerenciamento em alto nível. Apesar de ambos aceitarem na divisão do trabalho, o primeiro iniciou seus experimentos com a análise da cúpula administrativa, enquanto o segundo pelo operacional.

Peter Drucker (*apud* CLUTTER; CRAINER, 1993), ao analisar Fayol, refere que suas teorias eram efetivas, mas limitadas, porquanto aplicadas apenas na empresa que ele dirigia – companhia mineradora. As críticas surgiram em razão da exploração de apenas um produto, do qual possuía monopólio, e do fato de utilizar sempre a mesma forma de trabalho, impedindo qualquer inovação.

Taylor, por sua vez, preocupava-se apenas com o aumento da produtividade dos seus trabalhadores. Todavia, estabeleceu novas formas de pagamento de salários.

Para Crainer e Cluter (1993, p. 39), Taylor acreditava que as pessoas trabalhavam somente em razão da remuneração, o que gerou a condenação dos métodos por ele utilizados, uma vez que suas técnicas impediam as pessoas de pensar e criar formas diferentes daquelas já estabelecidas. No entendimento de Edward Deming (1997, p. 342), o modelo taylorista priorizava o controle ao invés da aprendizagem, fazendo com que o formalismo nas organizações se sobreponha às idéias.

Henry Ford I, idealizador da linha de montagem, ganhou notoriedade quando em 1914 aumentou o salário pago a seus operários e projetou seu carro com preço menor do que os seus concorrentes. No entanto, recebeu críticas de Clutter e Crainer (1993), os quais afirmavam que ele não o fez por generosidade, mas visando aumentar a renda dos seus empregados para que eles adquirissem os carros da sua empresa.

Embora o plano tenha sido um sucesso em seu início, tanto que na primeira parte da década, sua empresa era a maior e mais lucrativa do mundo, no final daquele período acabou

em terceiro lugar. Para muitos autores, o problema residia no fato de Ford I ser bom na comercialização e péssimo na produção.

Somente em 1944, com a chegada de Henry Ford II, a empresa melhorou seus resultados.

De acordo com Chandler (1998), o insucesso de Ford I ocorreu devido ao fato de concentrar sua produção em massa e na distribuição de apenas um modelo, enquanto que a concorrente G.M. fabricava e distribuía várias linhas de carros.

Também creditou-se a ele mal gerenciamento por entender que não era necessário possuir gerentes e gerência dentro de sua empresa.

Em outro sentido, Max Weber (1864 – 1920), criador do modelo burocrático, ressalta que o sistema só funcionaria de forma eficiente através de pessoas especializadas e competentes. Ainda, em seu estudo, argumentava ser necessário separar as pessoas da empresa, bem como a aceitação dos objetivos da organização.

A crítica ao seu modelo ocorreu porque a separação através da hierarquia não permitia a participação dos obreiros com função inferior na organização. Além de estarem impedidos de assumir responsabilidade e tomar decisões, a burocracia inviabiliza as relações pessoais. Ela é a forma de administração que evita a discussão pública de seus procedimentos, mesmo que seus objetivos sejam criticados.

De acordo com Merton (1978, p. 72), a “incapacidade treinada” corresponde à falta de flexibilidade frente a um ambiente em mutação. Isso ocorre devido a uma preparação inadequada do indivíduo. A psicose ocupacional se baseia na rotina diária, na qual os indivíduos vão adquirindo preferências e antipatias. A deformação profissional pode ser considerada como uma união dos conceitos anteriores, nela o funcionário é “formado” em constante pressão a fim de torná-lo metódico, prudente e disciplinado.

#### 1.5.3.2 As transformações entre as décadas de 50 e 90

O período anterior a 1950 ficou caracterizado fortemente pela produção em massa. Embora pequenas e com pouca diversificação, a ideia de marketing nas empresas era simplória e executada de forma direta. O importante era “quem oferecesse um produto padronizado, ao preço mais baixo, seria a vencedor” (ANSOFF, 1999, p. 32).

No entanto, na década de 50, com o crescimento das empresas, devido à existência de ambientes complexos, surgiu a necessidade de modelos e sistemas mais elaborados e de pessoal com maior especialização.

Em 1960, as dificuldades permaneceram e, diante de um cenário complexo, tornou-se imprescindível a contratação de especialistas/administradores com conhecimento dos processos e que soubessem transferir tecnologia, e adaptados às mudanças dos mercados.

Passado este período, surge, na década de 70, o profissional especializado em estratégia, sendo responsável pela formulação de novos conceitos e técnicas preestabelecidas, como a análise de negócios de portfólio, destacando-se a Matriz da Taxa de Crescimento da Indústria em relação à Parte de Mercado (matriz BCG) e a Curva de Experiência.

Todavia, os anos 80 ficaram caracterizados pelo questionamento das estratégias até então adotadas. Surge uma situação de crise, ocasionada pelos fracassos dos planos até então adotados, resultando na diminuição da confiabilidade dos administradores.

Para Contador (1995), em 1950 o setor mais importante da empresa era o financeiro, que elaborava orçamentos e se preocupava apenas com o seu cumprimento pelos demais setores da empresa. Em 1960 a área de marketing ganhou espaço, época em que as instituições passaram a pensar a longo prazo, com projeções e análise do futuro. Posteriormente, na década de 70, a empresa voltou-se para o seu ambiente externo e, de acordo com o referido autor, “a área de marketing firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do Planejamento Estratégico”.

Fleury e Arkader (1995) asseveram que a grande alteração ocorreu a partir da metade da década de 1990, porquanto o país, depois de mais de 40 anos de um modelo protecionista e com forte intervenção do Estado, passou a dar mais abertura para o exterior. Desde então, com o crescimento da concorrência e influência de um ambiente pouco favorável, inflação alta e demanda variável, como forma de continuarem no mercado as empresas necessitaram de mudanças radicais.

### 1.5.3.3 Breves ponderações sobre o histórico do planejamento

Analisado o contexto histórico, presume-se que as empresas, antes da Revolução Industrial, face à desnecessidade de investimentos em tecnologias, porquanto a demanda era maior que a oferta, pouco se preocupavam com suas estratégias. Até então, conforme

Hirshman (1977), a sociedade e a economia eram estáticas e baseadas em decisões unilaterais. Não havia qualquer preocupação com o contexto administrativo.

No período pós-revolução industrial a situação se alterou. Os negócios ficaram mais complexos devido aos grandes inventos e também devido ao aumento da indústria, do transporte e outros. Surgiu a idéia de controle da técnica e visão tecnológica, hoje indispensáveis.

Com a chegada nos anos 50, as mudanças passaram a ser mais intensas e, desde este período, novos conceitos surgiram e outros perderam espaço.

A partir de então, como forma de manter as empresas saudáveis e em pleno desenvolvimento, surge com força a identificação de estratégias e ações, tanto no ambiente interno como no ambiente externo.

Desta forma, o processo de planejamento será analisado adiante, pois representa grande importância para o estudo de caso.

## 2 BASE TEÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo, devido à importância do planejar e da própria direção do trabalho, bem como o momento em que ele ocorre dentro das organizações, dar-se-á ênfase mais detalhada ao planejamento.

Muitas são as fontes, terminologias, concepções e conceitos a seu respeito. Ao longo do tempo, os conceitos foram aprimorados e alguns até excluídos. As diversas propostas existentes sobre o planejamento estratégico, formas e elementos serão utilizados para o planejamento da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. – Unifin.

Para Drucker (1977), podemos considerar planejamento estratégico como o processo sistematizado, organizado e contínuo, suficiente para entender o futuro e possibilitar a tomada de decisões visando diminuir os riscos. De acordo com o referido autor, para uma organização ter um bom funcionamento ela deve ter eficácia e eficiência.

Estratégia, por sua vez, é uma maneira de unir ações com objetivos e desafios, de modo a se chegar ao resultado pretendido.

Fischmann e Almeida (1990) conceituam planejamento estratégico como “uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo os referidos autores, a organização deve integrar decisões operacionais e administrativas com as estratégicas e, tal como Drucker enfatiza, o resultado é maior eficiência e eficácia.

Ainda, Oliveira (1993, p. 280) enfatiza que Planejamento Estratégico e Estratégia são conceitos que devem ser associados, pois o primeiro representa um modelo gerencial baseado na integração entre a empresa e o ambiente no qual ela está inserida.

Planejamento Tático, por sua vez, é a utilização de recursos disponíveis em nível inferior da organização na busca dos objetivos almejados. Tem como característica a otimização de um determinado seguimento da organização e não a sua totalidade.

A união destes resultados, em partes, caracteriza o Planejamento Operacional.

## 2.2 O PLANEJAR RACIONAL

Planejar racionalmente implica reconhecer que nosso mundo é previsível. É a determinação de uma posição com base em elementos quantificáveis. Neste modelo, destacam-se a Matriz GCB Boston Consulting Group) e a Curva de Experiência (Porter, 1991).

A primeira, de acordo com Gracioso (1990, p. 72), não deve ser dissociada de uma visão global do mundo empresarial. Embora seja útil para a definição de estratégias diferenciadas, principalmente para as empresas que trabalham com vários produtos e com múltiplas divisões, falha ao estabelecer sinergia com outros negócios.

Já a Curva de Experiência, muito utilizada nas estratégias das empresas na produção de mercadorias, sempre com vista ao menor custo, tornando-as mais lucrativas e competitivas, também sofre contestação. Neste aspecto, James Barrie (1984) ressalta a dificuldade de as empresas planejarem o volume certo a ser produzido para obterem sucesso sem considerar o que deve ser vendido.

## 2.3 O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA DE APRENDIZADO

De acordo com Ken Starkey (1997, p. 9), “o aprendizado está associado à capacidade de transformação contínua, baseado no desenvolvimento individual e organizacional [...] o aprendizado individual gera o aprendizado organizacional”. As características básicas do Planejamento como Guia de Aprendizado, são: aprendizado contínuo, mudança organizacional, questionamento da visão hierárquica do modelo do líder poderoso e carismático, autodesenvolvimento, organização em contínua transformação.

Idenburg (1993) salienta que o processo de aprendizado reconhece as dificuldades ou as impossibilidades em prever o ambiente externo ou interno futuro, por isso a organização deve estar consciente de que o fator tempo é muito importante no desempenho das atividades.

Para Arie de Geus (1988), a funcionalidade do Planejamento como Guia de Aprendizado está no que ele chama de Aprendizado Institucional. Trata-se, enfim, de um processo pelo qual o modelo que as empresas, os mercados e os concorrentes carregam, é transformado. O aprendizado institucional efetivo, contínuo, de alto nível e decorrente da mudança na corporação, são pré-requisitos para o sucesso da corporação. Ainda, segundo Arie de Geus, ressalta-se que o processo de aprendizado faz com que as pessoas mudem seus próprios modelos mentais e construam um modelo comum enquanto conversam. Modelos mentais, de acordo com Peter Senge (1990, p. 163), são “imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam à maneiras habituais de pensar e agir”. Esses modelos, por serem simplificadores, impedem a reflexão e a indagação.

Dentro dessa ótica, Hamel e Prahalad (1989) usam o termo “Intenção Estratégica”. A intenção estratégica ambiciona a posição de liderança e estabelece os critérios que a organização irá usar para mapear seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessário: atenção voltada para a essência da vitória; motivação pela comunicação dos objetivos; espaço para as contribuições individuais e grupais; utilização da intenção para guiar a alocação dos recursos.

#### 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA O MERCADO

Kotler (1994, p. 69) define planejamento estratégico a partir da orientação para o mercado. O planejamento Estratégico Orientado para o Mercado é, segundo ele, “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”. Neste caso, o planejamento estratégico se propõem a moldar e a remoldar os negócios e produtos da empresa e ajudar a mesma a selecionar e organizar seus negócios.

Dentro dessa ótica, Gracioso (1990, p. 39) afirma que o Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado, “é o conceito de marketing levado às suas últimas consequências, em termos de influência na forma que a empresa escolhe para conduzir seus negócios”. Portanto, fica evidente que a escolha por este tipo de planejamento leva as empresas a um estado de preocupação contínua, sempre voltada para o mercado. Gracioso (1990) confirma essa ideia ao falar que as empresas, ao utilizarem esse planejamento “encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações”.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

O Planejamento Estratégico Situacional não se baseia em regras determinísticas que levam a uma simplificação exagerada da realidade, ao contrário, ele incorpora, na elaboração do plano, a complexidade do sistema social, sujeito a constantes mudanças, afirma Lida (1997).

O Planejamento Estratégico Situacional frente a uma determinada situação busca projetar ações para mudá-lo, transformando crises em oportunidades. Assim, o Planejamento Estratégico Situacional procura mudar a realidade tendo em vista as diversas variáveis que compõem o ambiente interno ou externo das organizações.

## 2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

O envolvimento de todos os integrantes de uma organização na tomada de decisão é fundamental para o crescimento da mesma. O senso de participação, na maioria das vezes, cria um ambiente motivacional onde as pessoas se sentem úteis e responsáveis. Conforme afirma Contador (1995, p. 54): “hoje, há consenso generalizado de que as empresas administrando segundo um modelo participativo são mais competitivas”.

Dentro desse raciocínio, e não desmerecendo as contribuições dos modelos de planejamento apresentados anteriormente, cabe ressaltar a relevância do Planejamento Estratégico Participativo. O Pensamento Estratégico, defendido por Mintzberg (1994), busca, em maior escala, a intuição e criatividade da equipe de trabalho da empresa como forma de obter os resultados esperados. O Planejamento Racional, apesar de todas as críticas, pode produzir resultados satisfatórios em determinados campos. Itiro Lida (1997), por exemplo, observa que os planos racionais podem funcionar bem quando aplicados a sistemas materiais, como é o caso da construção civil ou da produção de uma fábrica. O planejamento como guia de aprendizado persegue a idéia de aprendizados e de transformações contínuas na organização. O Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado exalta o marketing como o vetor principal para a satisfação dos clientes e o sucesso do planejamento. Já, o

Planejamento Situacional busca adequações constantes a partir de um sistema flexível de planejamento.

Contudo, apesar dos vários enfoques acerca do Planejamento Estratégico, é necessário lembrar que muita coisa, em termos de planejamento, seria desperdiçada se não houvesse a participação de todos os integrantes da organização. Neste sentido, a importância do Planejamento Estratégico Participativo se torna saliente perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os componentes da empresa como forma de gerir um Planejamento Estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os integrantes da mesma. Além de proporcionar a motivação e comprometimento dos funcionários, que dessa forma se esforçam no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, o Planejamento Estratégico Participativo busca uma maior interação desses funcionários, na qual, as idéias expostas em reuniões conjuntas, são direcionadas para uma discussão e avaliação em equipe, chegando a um consenso geral.

Sabe-se que o trabalho em equipe gera uma sinergia maior a partir da união de idéias. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveitem cada talento numa verdadeira união de esforços.

Ao mesmo tempo, sabendo-se que o Planejamento Estratégico Participativo possui inúmeras vantagens, é preciso salientar que ele não é tão simples de ser implantado e implementado, uma vez que, precisa da colaboração de todos e isso demanda tempo e habilidade para analisar todos os dados obtidos neste contexto. Neste sentido, usando as palavras de Contador (1995, p. 56): “preparar um plano é fácil; elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador; implementar as propostas do plano, isto sim é difícil.” Mas ele argumenta que o modelo participativo é o melhor caminho, já que possibilita o comprometimento de todos em direção aos objetivos da organização.

Ao se referir à participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão na empresa, Masiero (1996) salienta a relevância da contribuição dos mesmos à organização, em termos de ideias, sugestões, críticas e da própria satisfação pessoal, ao se sentirem responsáveis pelo resultado de suas atividades. O princípio básico da Gestão Participativa é “valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva, como uma máquina qualquer” (MASIERO, 1996, p. 111).

Para Gaj (1995), o princípio básico desse método de administração, que ele chama de integrativo (humanístico), reside no fato de que, independente do tamanho e importância da organização, o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de

ser uma partícula impotente que não tem participação ativa no processo. Essa forma de administração abre espaços para idéias de baixo para cima e traz participação de uma grande quantidade de funcionários. Gaj (1995) advoga que impor decisões e idéias é muito mais simples do que acatar a participação de um grande número de opiniões em processo de convencimento demorado. Mas, apesar disto tudo, ele está convicto de que o método integrativo, embora seja mais lento que o burocrático, é mais eficiente, pois reduz o tempo de implementação.

Portanto, mesmo sendo o Planejamento Estratégico Participativo, o Modelo de Planejamento considerado mais adequado no desenvolvimento desse trabalho, permitindo à empresa a obtenção de informações extremamente importantes sobre o desempenho, as deficiências e as condições gerais ou específicas de funcionamento de todo o processo organizacional, torna-se necessário ressaltar seus empecilhos. Um deles se refere à dificuldade de implementação do plano e, o outro, ao número de participantes envolvidos no processo decisório; ambos vistos anteriormente. A dificuldade de implementação do plano ocorre, não apenas no Planejamento Estratégico Participativo, mas em qualquer outro modelo de planejamento. Essa dificuldade pode ser sanada a partir da análise e avaliação de todas as informações obtidas durante o processo de planejamento, bem como, da união conjunta de todos os integrantes da empresa, no sentido de alavancar esforços para implementação das mudanças necessárias. Quanto aos participantes envolvidos no processo decisório, à medida que seu número aumenta, mais lento torna-se o processo de interpretação e análise dos dados. No entanto, para facilitar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados, será inevitável a busca de metodologias compatíveis e facilitadoras para o mesmo.

Dando continuidade à análise de Gaj (1995) sobre o perfil do funcionário (método humanístico versus burocrático), tem-se: Perfil do burocrático – indivíduo ouvinte, nunca diz o que pensa, enigmático, político, adulator fino e cuidadoso (método burocrático – Max Weber); o perfil do humanístico - aquele que realiza, empreendedor, idealizado, criativo, tem iniciativa e deseja transformar a empresa.

Dentro dessa ótica, cabe dar ênfase à afirmação de Stoner e Freeman (1985, p. 56) sobre a participação dos empregados no processo de tomada de decisão na organização: “já foi vista como um meio de melhorar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores; agora é visto por alguns observadores como um imperativo ético”.

A participação de todos, e isso inclui os trabalhadores da base da pirâmide, é fundamental, uma vez que, os mesmos estão diretamente envolvidos no processo produtivo, e assim, podem compreender e explicar as especificidades de cada função. Quanto às questões

de ordem estratégica, por estarem em um nível hierárquico superior, resta aos ligados por esta área, responsabilidade maior (MASIERO, 1996).

Além disso, Masiero (1996) salienta que a motivação para o trabalho em termos de incentivos salariais é um item que influencia bastante no desempenho e comprometimento dos trabalhadores. Esses incentivos salariais podem servir para a empresa como forma de controle e avaliação de desempenho. Nesse caso, o próprio grupo de trabalho se incumbirá de observar o desempenho da equipe, de maneira que todos saiam lucrando.

Na visão de Fiorelli (1988, p. 19), o Planejamento Participativo deve facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes da organização, de maneira que contribua positivamente para a empresa. Neste sentido, Fiorelli aponta três formas distintas e complementares onde se verifica basicamente o planejamento: “identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão”. Portanto, primeiramente, a empresa deve identificar a direção mais rentável, em termos gerais para a organização e, dada essa etapa, definir a trajetória a ser seguida. No estágio posterior, será necessário dividir racionalmente os esforços, a fim de tornar viável a obtenção dos resultados almejados. Mais tarde, a empresa precisará reduzir a subjetividade na tomada de decisão para facilitar a implementação dos planos e diminuir o tempo gasto nesta etapa.

Embora esse tipo de planejamento desperte em muitas pessoas o falso enfoque de administração liberal, o processo se propõe basicamente na difusão das sugestões e na análise de relevância e conjugação dos esforços. O sucesso deste tipo de planejamento, segundo Fiorelli (1988), está associado ao sistema de acompanhamento, no qual a administração pode avaliar o que se realiza em relação ao que se havia planejado.

Quanto à função dos responsáveis pela adoção de políticas participativas na empresa, Masiero (1996) alerta que deva ser uma decisão partida da própria direção da mesma. Após a etapa de sensibilização por parte dos dirigentes, o próximo passo é criar um ambiente motivacional que faça com que os trabalhadores se esforcem para atingir os objetivos organizacionais, através de uma maior participação. Para que a participação traga resultados satisfatórios é preciso que a empresa dê aos trabalhadores a chance de desenvolver suas potencialidades, informá-los sobre o que está acontecendo na empresa, provocar neles desafios, saber ouvir e aceitar suas sugestões, mostrar o resultado de seu trabalho e remunerá-lo bem (MASIERO, 1996).

Neste sentido, de nada adiantará os esforços durante as fases do Planejamento Estratégico Participativo se, na fase final, de implementação, não houver um acompanhamento sistemático. Esse monitoramento serve, não apenas para comparar o

planejado com o realizado, mas para adequar as possíveis transformações e necessidades atuais da empresa, resgatando, assim, o que Mintzberg (1994) chama de Pensamento Estratégico.

## 2.7 CRÍTICAS E LIMITAÇÕES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Gaj (1995), existem falsas abordagens a respeito do Planejamento Estratégico. Os chamados relatórios escritos, nos quais são sintetizadas as principais conclusões, como algo fixo e definitivo, são, para Gaj, considerados como uma das abordagens falsas, devido ao seu caráter simplificador da realidade.

Uma das críticas de Mintzberg (1994, p. 110) ao Planejamento Estratégico é que: “o Planejamento Estratégico pressupõe que o mundo permanece estático do momento em que o plano é formulado até quando ele é implementado”. Na realidade, isto não ocorre. Se assim fosse, não haveria necessidade de planejamento, bastaria analisar os fatos históricos. Porém, o que realmente ocorre são mudanças cada vez mais rápidas na sociedade ao lado do plano temporal, cabendo, à organização, perceber que o ambiente e as necessidades individuais são mutáveis e não estáticas e que interferem na organização.

Peter Senge (1990, p. 80) critica as formas de planejamento que se baseiam puramente no raciocínio linear: “A realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico”. O raciocínio linear, segundo Senge, se caracteriza pela visão estática de começo, meio e fim. Ele não percebe as inter-relações existentes num evento. Ignora que num evento há sempre um conjunto de variáveis que influenciam umas às outras. As organizações se prendem na resolução de determinados problemas, sem êxito, devido à incapacidade de reunir suas diversas funções e seus talentos num conjunto produtivo. Em síntese, o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas com o intuito de melhorá-las. O raciocínio sistêmico mostra que o todo pode ser maior que a soma de suas partes (SENGE, 1990).

O grande problema – de acordo com Barlett e Ghoshal – é que as organizações definem seus objetivos em condições puramente estruturais, todavia, a estrutura formal descreve apenas a anatomia básica de uma organização, enquanto que a fisiologia

organizacional está ligada aos relacionamentos interpessoais e aos processos de decisão. Ainda sobre Barlett e Ghoshal (1990, p. 103): “companhias também têm que se preocupar com a fisiologia organizacional – sistemas e relações que permitam que a alma da informação possa fluir pela organização”. Assim, é necessário alterar as largas convicções incorporadas à organização e às normas que moldam as percepções dos gerentes.

Sabendo-se da existência de limitações que dificultam a delimitação e implementação do planejamento, Gaj (1995) orienta que a complexidade é um grande empecilho. Ao expor sua visão, o autor apresenta a relação entre os elementos que proporcionam essa complexidade: sistema administrativo, organização e ambiente. A relação entre esses três elementos acaba se transformando em um processo contínuo, não tendo um início definido

Hamel e Prahalad (1989) fazem diversas críticas ao planejamento estratégico e dizem que, para revitalizar a performance das organizações é preciso criar um novo modelo de estratégia. De acordo com esses autores, as empresas falharam ao imitar as estratégias competitivas de seus concorrentes, principalmente em termos de custo e qualidade.

Na visão de Mintzberg (1973), os estrategistas precisam tomar cuidado porque o planejamento não é a solução para todos os problemas de criação de estratégias. Sugere que o tipo de estratégia a ser adotado deve ser adequado à situação, ou seja, contingencial e para que o planejamento seja gratificante, o planejador deve estar consciente das limitações: ser um processo caro; geralmente requerer uma estabilidade não realista do ambiente, etc. Em resumo, os planos estratégicos devem ser contingenciais, possibilitando flexibilidade para reagir a um ambiente dinâmico.

## 2.8 CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Vimos anteriormente que existem diversas formas de planejamento e que estas foram surgindo com o passar dos tempos, de acordo com as novas necessidades do público e com a própria mudança no ambiente, tanto externo quanto interno da organização.

Atualmente, considerando a importância do planejamento dentro das organizações, torna-se necessária a apresentação, a descrição e a análise das características desejáveis no processo de planejamento. Dentre essas características podemos destacar a rapidez, a simplicidade, o comprometimento, a intuição, a criatividade e a promoção de mudanças.

### **2.8.1 Rapidez e antecipação**

No sentido de ser realizado rapidamente, é importante que o processo de planejamento produza resultados de forma rápida e eficaz. Certas, companhias ficaram famosas por suas habilidades em responder depressa aos clientes, criando novos mercados, desenvolvendo rapidamente produtos novos e dominando tecnologias emergentes.

Segundo Arie de Geus (1988), é comum ouvir-se, principalmente por sociólogos ou psicólogos a afirmação de que a dor gera mudanças nas pessoas e nos sistemas. Mas este é um caminho perigoso de administrar a mudança, afirma Geus. Sem dúvida, há necessidade de mudanças, o problema está em quando ela acontece em meio a crises, mesmo levando em conta que pode ser positiva, pois exige tomada de decisões rápidas, a sua negatividade está em apresentar, quase sempre, resultados ruins. O desafio, advoga Geus (1988), é reconhecer e reagir à mudança ambiental com rapidez, antes da dor de uma crise.

Guns (1995) acentua que a “dor” é necessária, ou seja, as pessoas precisam sair da chamada “zona de conforto” para tomar “conhecimento do caos”. A condição necessária para o aprendizado rápido, comenta Guns (1995), é estar aberto ao aprendizado contínuo. Por isso, conforme Guns (1995, p. 347): “precisamos estar confrontados pelo aumento de dificuldades num cenário de desafios”.

Enquanto o indivíduo encontra-se em seu estado passivo, sem se relacionar com novas informações, responsabilidades, contextos e paradigmas, sua taxa de aprendizado será baixa e se manterá assim até que seja articulada alguma mudança em seu estado. Contudo, a partir do momento em que ele se depara com novas informações, a sua taxa de aprendizado começa a aumentar. O desafio, portanto, estimula o aprendizado rápido e faz com que indivíduos e grupos demandem competência, reflexão e transformação.

### **2.8.2 Simplicidade**

Nadler e Tushman (1980) falam sobre a dificuldade encontrada pelas organizações em compreender tanto os diversos grupos existentes, quanto os próprios indivíduos. Assim, faz-se necessário o uso de modelos que consigam entender e interpretar tais comportamentos de uma

forma mais simples. O modelo utilizado por Nadler e Tushman é o Modelo da Congruência. Ele parte do pressuposto que o modelo geral de uma organização provém de uma estrutura de pensamento a respeito dela própria, como sendo um sistema total. Para estes autores, uma organização será efetiva se suas subpartes ou componentes forem adequadamente estruturados e administrados, ou seja, eles devem se “aproximar do estado de congruência”.

A Congruência, conceituam Nadler e Tushman (1980, p. 237), “é a mensuração de como as partes dos componentes se adaptam juntas”. Portanto, a congruência entre dois componentes é definida como “o grau com que as necessidades demandadas, metas, objetivos e ou estruturas de alguns componentes são consistentes com as necessidades demandadas, metas, objetivos e ou estruturas de outros componentes”.

A organização é vista como um sistema ou um processo em transformação, no qual recebe entradas que, em seguida, serão transformadas em saídas. O processo de transformação é constituído por quatro componentes: organização informal, arranjos organizacionais formais; indivíduos e tarefas. Uma implicação importante sobre a congruência é que a análise do problema organizacional (ou diagnóstico) envolve descrição do sistema, identificação dos problemas e análise das adequações para determinar as causas dos problemas. A questão deste modelo não é como encontrar o melhor caminho para administrar, mas como encontrar efetivamente combinações de componentes que irão liderar para adequar as congruências entre eles. De acordo com Nadler e Tushman (1980), este modelo possibilita uma estrutura organizacional geral. Entretanto, a análise organizacional necessitará de outros sub-modelos para definir outros níveis de congruência, altos ou baixos.

### **2.8.3 Comprometimento**

Para que as empresas progridam é preciso mais do que um planejamento estratégico bem delineado. É necessário que haja comprometimento por parte de todos os membros da organização. Para que isso ocorra, na opinião de Barlett e Ghoshal (1994), as companhias precisam de empregados que se preocupem e que tenham um vínculo emocional forte com a organização. O problema está justamente na maneira como isto ocorre. Barlett e Ghoshal (1994) comentam que a emersão do forjamento de tais vínculos ocorre regularmente. Cria-se uma obsessão de vencer. A organização passa por diversos desafios operacionais, ocasionando uma “miopia estratégica” e uma inflexibilidade, ou seja, constrange ao invés de

liberar a organização. Neste sentido, é necessário à empresa dar liberdade aos seus funcionários para interpretar criativamente seus objetivos.

#### **2.8.4 Intuição e criatividade**

Segundo Senge (1990), a racionalidade excessiva e sozinha não tem alcançado grandes resultados. A intuição, atualmente, tem tido grande aceitação no campo administrativo. Diante de problemas complexos, gerentes têm aderido à resolução intuitiva. De acordo com Senge, é preciso integrar a razão e a intuição. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (1990) mencionam a criatividade como algo imprescindível às organizações. A empresa, afirmam, deve ser capaz de produzir bens funcionais, e mais do que isso, criar produtos que atendam às necessidades dos clientes e que, ao mesmo tempo, sejam inéditos. “Nenhum artesão pensa num dia e age no outro” (MINTZBERG, 1987, p. 112).

À medida que o artesão imagina, cria, suas mãos vão acompanhando-o, ou seja, é a união entre “mãos e mentes” – pensar e agir. A visão tradicional da gestão estratégica resolve o problema tornando-o simples. Já no artesanato, uma idéia puxa a outra até que se chegue a uma nova forma.

A inovação, salienta Chakaravarthy (1997), nem sempre conduz à vitória. Algumas vezes as inovações são promissoras e resultam em grandes retornos para a organização e outras vezes não. O segredo do sucesso pode estar na habilidade para descobrir quando a inovação é necessária ou não.

Usando as palavras de Levitt (1983, p. 209): “a informação não faz qualquer sentido, exceto com a intervenção da imaginação”. E, mais tarde, em “Sucesso no marketing através da diferenciação”, ele complementa: “somente o orçamento e a imaginação limitam as possibilidades” (LEVITT, 1986, p. 65).

Segundo Barlett e Ghoshal (1990, p. 102), “O CEO (Executivo Principal da Organização) como um guru estratégico é uma coisa do passado. CEOs têm agora que achar e motivar talentos.” No clima competitivo e complexo, no qual estamos inseridos, é inviável a idéia de que o gerente sozinho conseguirá obter sucesso no seu “grande papel visionário”. Está saindo de cena a concentração de esforços com a finalidade de inventar o mais engenhoso e bem coordenado plano, e está entrando em cena a importância de um processo estratégico mais viável e flexível. Ou seja, é necessário capturar capacidades individuais,

dando liberdade ao pensamento criativo e intuitivo, além de motivar toda a organização a responder cooperativamente a um ambiente complexo e dinâmico.

### **2.8.5 Promoção de mudanças**

Promover mudanças nas organizações e nas pessoas que atuam dentro delas provavelmente constitui um dos assuntos mais abordados nos últimos tempos. Mas as dificuldades na implementação de novas idéias, sonhos, crenças, visões e desejos geralmente não têm sido consideradas suficientemente. Dentro desse raciocínio, Kotler (1994) também salienta a dificuldade em implementar mudanças na organização. A empresa constitui-se de sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que por sua vez, são alvo de uma diversidade de mudanças ambientais. Kotler (1994) afirma que a estrutura e as políticas podem ser mudadas, apesar das dificuldades, mas que a cultura da empresa encontra mais dificuldades para ser modificada e é, geralmente, segundo Kotler, a chave da mudança.

Quinn (1980) aborda a mudança como sendo um fluxo contínuo sempre presente, mas sem deixar de estar relacionada com o passado. Ele afirma, ainda, que se faz necessário a destruição das chamadas “zonas de indiferença”, ou seja, coalizões que apresentam uma indiferença em relação à mudança, nas quais novas idéias poderiam não sofrer oposições. Dessa forma, pode-se verificar que, iniciando um processo como esse, deve-se trabalhar com a “energização”, ou melhor, deve-se criar um entendimento claro das atividades necessárias à motivação, um treinamento na abordagem e nas metodologias, além do desenvolvimento de um plano de comunicação entre os membros, as equipes e a organização.

Um processo de mudança organizacional implica em transformações duradouras e contínuas, que alterem o desempenho, os relacionamentos internos e externos, os processos, os produtos, a coordenação e a integração através dos quais os recursos são canalizados. Enfim, em todas as práticas de gestão da empresa. Segundo Freury (1995), relacionada á questão da mudança, encontramos a noção de aprendizagem organizacional, que implica num processo contínuo e não num processo pontual. De acordo com Kochan e Useen (*apud* FLEURY, 1995) é preciso construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem, discutindo possibilidades de desenvolver culturas organizacionais que o permitam.

## 2.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE CONCEPÇÃO E CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quanto ao conceito de planejamento, de uma forma geral, cabe ressaltar sua importância e transformação ao longo do tempo. A importância se deve às contribuições e às facilidades proporcionadas pelo mesmo no contexto empresarial, possibilitando à organização um maior desenvolvimento, através da definição clara e objetiva e do estabelecimento de linhas de ação eficientes. A transformação dos conceitos de planejamento, caracteriza-se pelo aprimoramento positivo do próprio conceito.

No entanto, embora muitos sejam os enfoques, cada qual apresentando inúmeras vantagens e desvantagens, este trabalho busca apresentar o Planejamento Estratégico através do aspecto Participativo. Embora muitos autores não adotem a terminologia Planejamento Estratégico Participativo, eles argumentam em seus discursos a relevância da participação de todos os integrantes no processo de tomada de decisão da empresa. Neste sentido, cabe lembrar a opinião de Gaj (1995), ao assumir que, independente do tamanho e da importância da organização, o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de ser uma partícula imponente que não tem participação ativa no processo para se tornar decisivo na empresa. Portanto, o processo de Planejamento Estratégico Participativo possibilita a todos os funcionários a participação na tomada de decisão da empresa, além de motivá-los através da oportunidade de melhorar a organização, a partir de suas opiniões e críticas.

O planejamento desempenha um papel de relevância para a sociedade. Mesmo levando-se em conta as críticas, não se pode deixar de reconhecer sua importância, quando adequadamente aplicado. Hoje, em meio a um ambiente turbulento, não é mais possível a concepção do planejamento estratégico convencional. O planejamento estratégico puramente racional, por si só não se sustenta. Assim, é preciso encontrar uma nova maneira de encarar o planejamento estratégico, sem deixar de lado a relevância da criatividade, da intuição e da participação dos funcionários.

## 2.10 ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Como elementos de planejamento destacamos o Negócio, Missão e Visão que, por sua vez, tem a finalidade de proporcionar à empresa a noção de direção, propósito e imagem da posição futura que a empresa pretende alcançar. A análise do ambiente externo possibilita à organização identificar as ameaças e as oportunidades que mais a influenciam neste ambiente durante sua trajetória, bem como, a transformação pela qual passaram em benefício da empresa. O mesmo ocorre com o ambiente interno, porém, nesse caso, a empresa deve identificar seus pontos fracos, neutros e fortes com o intuito de melhorar as condições internas.

### 2.10.1 Negócio, missão e visão

O Negócio de uma organização é a orientação específica de sua atividade empresarial, aquilo que ela explora para atender a necessidade do cliente. Para Cunha (1998, p. 27), o negócio “define os setores onde a organização atua ou pretende atuar”. A definição do negócio é necessária para que todos os integrantes da empresa tenham visão e compreensão comum da direção dos esforços e dos investimentos.

Com relação à Missão da empresa, de acordo com Cunha (1998, p. 29), “ela relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do meio ambiente da empresa”.

A Missão orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe a fazer. Exprime a razão de sua existência. Uma boa definição de missão deve favorecer os clientes finais, fornecedores, a sociedade e todos aqueles que estão envolvidos com as atividades da empresa. Contudo, Bornholdt (1997) chama a atenção para o falso discurso, ou seja, aquele que dissocia a teoria da prática. Entre os anos 60 e 70, complementa Bornholdt, a missão da empresa era alcançar lucro. Atualmente, com essa tendência de satisfazer a todos, acaba-se entrando na linha da demagogia. A única missão da empresa, argumenta Bornholdt (1997, p. 19), “é gerar lucro e remunerar o capital investido através da maior satisfação dos clientes e empregados”.

As perguntas que devem ser feitas para a definição da Missão Empresarial, são: qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza dos negócios? Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro? Visão de futuro é a imagem de um estado futuro desejado pela organização e que implica na máxima satisfação dos clientes. Bornholdt (1997, p. 18) salienta que, em geral, a visão corresponde à maior expectativa da empresa está em muito dos sonhos dos empreendedores, mas adverte que “a visão deve ser um sonho realista.”

Para estabelecer uma visão de futuro, é necessário que se faça alguns questionamentos, tais como: que tipo de empresa desejamos nos tornar? O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho? De que modo a visão representa os interesses de nossos clientes e os valores que devemos preservar?

### **2.10.2 Ambiente externo**

O período que antecede 1950 é fortemente caracterizado pela ênfase no ambiente interno à organização. Isso se deve pelo fato de que, nesta época, as empresas operavam em um ambiente estável e previsível. O contrário vem ocorrendo na segunda metade desse século, onde as atenções começaram a se ater ao ambiente externo. Essas mudanças de enfoque deram-se por diversos motivos, principalmente, devido à rapidez com que as mudanças no ambiente externo vêm ocorrendo (STONER; FREEMAN, 1985).

O ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes que possibilitam a ela, a partir de análises, detectar as oportunidades e as ameaças. Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 46), o ambiente externo é composto por “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação”. As oportunidades, para Stoner e Freeman (1985), são situações ou elementos que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Mas eles alertam que oportunidades perdidas podem significar ameaças para a empresa. Assim como, aparentes ameaças podem se tornar oportunidades. Ameaças, de acordo com Cunha (1998, p. 37), “são situações do meio ambiente que coloca a empresa em risco”.

No entanto, a definição do que é oportunidade ou ameaça varia de empresa para empresa. Isso, porque organizações diferentes trabalham com recursos diferentes e sua

capacidade administrativa influencia na manipulação e na transformação das oportunidades e das ameaças.

Da mesma forma, Chakaravarth (1997) alerta a respeito das turbulências no ambiente organizacional, Alerta que, no passado, as empresas não focalizavam ambientes turbulentos e as estratégias eram formadas com base em ambientes simples e pouco dinâmicos.

### **2.10.3 Avanço tecnológico**

A rapidez com que as mudanças no ambiente externo ocorrem é assustadora. A cada dia novas tecnologias vão surgindo e, em contrapartida, as antigas vão sendo abandonadas; novas regras vão tomando forma numa economia instável e incerta; novas leis são criadas e incorporadas, enfim, uma série de mudanças vão influenciando o desempenho organizacional. Na opinião de Tregoe e Zimmerman (1978), as únicas empresas que sobrevivem e prosperam nesse ambiente turbulento são as que enfrentam o futuro sabendo o que querem ser e como chegar a isso. A empresa precisa combinar a implementação eficiente com a estratégia coerente e bem definida.

A Evolução tecnológica tem grandes implicações no planejamento. Ao observar as evoluções ocorridas no tempo, é possível perceber que houve uma explosão – quanto ao aumento da população, ao desenvolvimento tecnológico, às comunicações, ao transporte, ao setor produtivo e outros – ocasionada, justamente, num curto espaço de tempo, nas últimas décadas.

Neste sentido, Barlett e Ghoshal (1994) complementam dizendo que a rapidez, com relação à competição tecnológica e as mudanças de mercado, tiveram sua exaltação e efetividade na última década. Com o passar dos tempos, diversas ondas sucessivas de crescimento foram surgindo: nos anos 50 eram as companhias horizontalmente integradas; nos anos 60 a diversificação; Essa diversificação se expandiu em mercados globais no anos 70 e início dos anos 80; e após, nos anos 90, alcançou o ápice da competição tecnológica.

#### **2.10.4 Globalização**

A globalização dos mercados tem propiciado transformações no setor produtivo, nas relações comerciais, nas comunicações, nas tecnologias, nos transportes, etc. Ela criou um misto de curiosidade e desejo por parte de todas as classes sociais, até mesmo as menos favorecidas. Neste sentido, Levitt (1983) destaca a necessidade de economias na produção, na distribuição e no marketing. E vê como elementos do passado as preferências nacionais e regionais, a venda de modelos do ano anterior e o ataque de preços maiores no exterior. A tendência que ganha destaque é a uniformização. O sucesso dos mercados está na busca de oportunidades de vendas em segmentos similares a fim de alcançarem as economias de escala. O competidor global procurará padronizar suas ofertas em todos os lugares, renunciando a esta padronização após exaurir todas as possibilidades de mantê-las. Mesmo assim, se empenhará no restabelecimento da padronização, sempre que possível. “Ele nunca partirá do princípio de que o cliente é um rei que, supostamente, sabe tudo o que quer” (LEVITT, 1983). O autor alerta para o fato de que as empresas que dominam pequenos mercados domésticos, com produtos de alto valor agregado e para os quais há mercados menores ainda em outras partes, são as que correm o maior risco.

#### **2.10.5 Transportes**

Em meio às grandes transformações e evoluções que vêm ocorrendo no ambiente externo, é necessário salientar o elemento transporte. Isso porque, assim como os outros elementos que compõe o ambiente externo, o item transporte cresceu e está se desenvolvendo consideravelmente na medida em que acompanha a evolução da sociedade. Tudo isso, graças aos mais variados meios que estão ao seu dispor, dentre eles, pode-se destacar o transporte aéreo. Para as organizações, isso implica em resultados significativos e satisfatórios, já que, num ambiente globalizado, às vezes, é preciso cruzar fronteiras em um pequeno espaço de tempo a fim de buscar alternativas imediatas para várias situações nela encontradas, desde treinamento para seus funcionários até negociações diversas.

### 2.10.6 Comunicação

Juntamente com todas essas evoluções, o mesmo não poderia deixar de acontecer com as comunicações. Assim como os meios de transportes possibilitam o deslocamento de cargas (pessoas/produtos) de um lado ao outro do mundo, o mesmo ocorre com as comunicações, em relação às informações. Os equipamentos tecnológicos de alta qualidade e variedade, como: os telefones convencionais ou celulares, fax e computadores, estão cada vez mais potentes e aperfeiçoados, como exemplo, é só observar a Internet, que reduz a noção de tempo e distância. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985) complementam que, pela melhoria nas comunicações e nos transportes, qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo tem acesso rápido aos produtos mais recentes e melhores. Como consequência disso, pessoas de países diferentes se tornaram consumidoras potenciais dos mesmos bens.

### 2.11 QUANTIDADE DE EMPRESAS NA INDÚSTRIA

A quantidade de empresas na indústria desencadeia uma série de outras implicações. À medida que elas se multiplicam, a complexidade no ambiente externo aumenta. Por este fato, cabe acentuar o estudo de Porter (1992) sobre as Forças Competitivas na Indústria, são elas: as Entrantes Potenciais, os Compradores, os Fornecedores, os Substitutos, e a própria Concorrência na Indústria: a) Entrantes potenciais: A entrada de novas empresas na indústria constitui uma ameaça às empresas já atuantes na mesma. Quando novas empresas entram para uma indústria, procuram ganhar parcela de mercado, comenta Porter (1991), e como consequência, os preços tendem a cair. No entanto, a entrada de novas empresas na indústria depende das barreiras de entrada: a economia de escala; a diferenciação do produto; a necessidade de capital; os custos de mudança; o acesso a canais de distribuição; a política governamental, entre outras. A intensidade dessas barreiras, quando contrárias às perspectivas da nova entrante, associada à disponibilidade da empresa, em enfrentar e/ou contornar tais barreiras, irá denotar a entrada ou não de novas empresas (Porter, 1991).

b) Consumidores: Considerando que os consumidores são uma força externa à empresa e que representam extrema importância para a organização, é necessário dar ênfase a algumas considerações de Stoner e Freeman (1985) a esse respeito:

- As táticas de venda variam de acordo com os consumidores e as condições de mercado

- Geralmente, um gerente de marketing analisa os consumidores potenciais e as condições de mercado e dirige uma campanha de marketing baseada nessa análise

- Em mercados altamente competitivos, onde há grande número de compradores potenciais e de vendedores, os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.

c) Substitutos: As empresas não competem apenas com produtos similares ou idênticos, existem os produtos substitutos, e esses, por sua vez, representam uma ameaça maior para as empresas atingidas. Isso porque, muitas vezes, algumas organizações não percebem que seu produto está sendo substituído por outro. Além disso, Porter (1991) alega que os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

d) Fornecedores: Os fornecedores são fatores tão relevantes na análise da indústria, quanto os consumidores e os concorrentes. Quanto maior o número de fornecedores e a dependência da organização em relação a eles, a preocupação com este elemento do ambiente externo provavelmente deverá ser maior. Isso porque, na medida em que aumentam os fornecedores, aumentam também as opções de escolha. Pressupõe-se, então, a necessidade de uma avaliação detalhada das condições de prazos de entrega, da qualidade da matéria-prima ofertada e do preço. Na maioria das vezes, o erro na contratação desse serviço resulta em situações desastrosas para a empresa, mas ao mesmo tempo, um número maior de fornecedores propicia maior tranquilidade aos administradores, já que, dada a alta concorrência, a tendência é haver mais qualidade no atendimento das especificações exigidas pelo contratante e diminuição de preço. O contrário ocorre em casos onde existem poucos ou apenas um fornecedor para suprir as necessidades de matéria-prima para a organização. Neste caso, a empresa fica numa situação de dependência, arcando, muitas vezes, com um custo não satisfatório ou, na pior das hipóteses, tendo de atrasar sua produção e/ou prestação de serviços pelo não fornecimento do produto, no prazo estipulado.

e) Rivalidade entre as empresas existentes: Porter (1991) destaca que a disputa por posição de mercado se dá, principalmente, pela concorrência de preços, publicidade, novos

produtos, melhoria dos serviços e garantias ao cliente. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985) afirmam que, para aumentar sua participação no mercado, uma organização deve se aproveitar de uma destas duas oportunidades: “(1) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; ou (2) deve vencer seus competidores, explorando um mercado em expansão” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 52).

Ao falarem sobre vantagem competitiva, Hamel e Prahalad (1990) enfatizam a ideia de que a competitividade provém da inovação. Os autores estão convictos de que preço e qualidade tornam a empresa competitiva apenas em um certo espaço de tempo. Para a empresa se tornar realmente competitiva, a longo prazo, é preciso muito mais: é necessário criar novos produtos com um custo menor, possibilitados pela “competência fundamental”. Arie de Geus (1988) afirma que a vantagem competitiva está na habilidade das organizações em aprender mais rapidamente que seus concorrentes.

## 2.12 GOVERNO E VARIÁVEIS ECONÔMICAS

No que tange ao governo, cabe salientar sua função como elemento do ambiente externo. Seu papel principal neste contexto se refere ao exercício exercido através das regulamentações à organização para proteger o interesse público e assegurar o cumprimento dos princípios do livre mercado.

Na visão de Stoner e Freeman (1985), o grau de intervenção governamental na economia tem aumentado desde a Segunda Guerra Mundial. E, ao passo que cresce, a intervenção vem se tornando cada vez mais controvertida. De um lado, ela promete benefícios sociais, de outro, ela é cara e pode desencorajar a livre empresa. Sabe-se que muitas vezes os governos agem para ajudar e proteger as indústrias, isso ocorre através dos incentivos que eles podem proporcionar, dependendo das condições governamentais, bem como dos benefícios que essa organização irá gerar.

Dentre as responsabilidades do governo ainda estão: a proteção aos consumidores, a preservação do meio ambiente e o fim da discriminação na admissão de empregados. As tendências econômicas influenciam muito as organizações.

Segundo Stoner e Freeman (1985, p. 57), existem dois tipos de mudanças econômicas: as estruturais e as cíclicas. As “mudanças estruturais são grandes alterações permanentes ou

temporárias nos setores da economia e variáveis econômicas significativas” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 57). Um exemplo, seria o aumento dos custos de energia em relação a custos de outras matérias-primas. As mudanças cíclicas “são oscilações no nível geral da atividade econômica”, tal como o aumento e a queda da taxa de juros. Elas têm efeitos diferentes dos provocados pelas mudanças estruturais, pois são uma função normal da economia. A grande dificuldade, afirmam Stoner e Freeman, está em distinguir as mudanças cíclicas das estruturais.

### **2.12.1 Instituições financeiras**

As instituições financeiras influenciam as atividades e o desenvolvimento de uma organização. Essa dependência da organização em relação aos serviços prestados pelas instituições aumenta, na medida em que a empresa necessita de empréstimos a curto ou a longo prazos para cobrir seus gastos com instalações, equipamentos e outros. Para tanto, a empresa precisa ter credibilidade financeira no mercado, bom relacionamento com essas instituições e, adoção de critérios minuciosos para a escolha da instituição prestadora de serviços, porque dada a enorme concorrência entre elas, sabe-se que há diferenciação quanto à qualidade e o custo desses serviços.

### **2.12.2 Meio ambiente**

Atualmente, para uma empresa alcançar posição competitiva no mercado, não basta apenas, maximizar resultados a partir de um gerenciamento interno com base essencialmente no aumento da produtividade. O ambiente externo desempenha um papel extremamente relevante para a obtenção da posição competitiva almejada. Dentro do ambiente externo, adicionam-se, principalmente, nos últimos tempos, os fatores ecológicos. No início deste trabalho foram apresentadas algumas considerações a respeito da insegurança do homem em relação ao aumento da população mundial. Os riscos que esse aumento gera são grandes, uma vez que, esgotados os recursos naturais que o meio ambiente nos fornece, as condições de sobrevivência na terra, tornam-se ameaçadas de extinção.

Neste sentido, as empresas, por serem usuárias diretas dos recursos disponíveis no meio ambiente e também por poluírem o mesmo, estão sendo alertadas e cobradas quanto às suas parcelas de destruição da natureza. Surgem então, os regulamentos ambientais que têm a incumbência de dar freio a essas destruições.

### **2.12.3 O ambiente interno**

Embora, sabendo-se da importância do ambiente externo e da necessidade de atenção redobrada a ele, devido a sua posição instável e de difícil previsibilidade, não se pode deixar de lado o ambiente interno das organizações. Por isso, salienta Contador (1995), é uma característica imprescindível para um bom desempenho organizacional, ter uma visão clara do seu negócio. Mas para que se alcance o sucesso, é necessário saber a direção e a hora certa para se executar a mudança.

A fim de avaliar cada componente do ambiente interno, faz-se necessário a avaliação destes a partir da identificação dos pontos fracos, neutros e fortes de cada parte analisada.

Ponto Fraco: “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem às concorrentes” (CUNHA, 1998, p. 43).

Ponto Neutro: “é uma variável identificada pela empresa, mas que no momento não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco” (OLIVEIRA, 1993, p. 281).

Ponto Forte: “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes” (CUNHA, 1998, p. 43).

De acordo com Santos (1992, p. 152), “a Análise Interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo”.

### **2.12.4 Recursos financeiros**

Para que uma empresa possa permanecer no mercado de trabalho atuando de forma eficaz e obtendo lucros compatíveis aos investimentos feitos pela mesma, ela precisa manter

recursos financeiros suficientes para tal. Os recursos financeiros, de acordo com Santos (1992), fazem com que a empresa tenha maior ou menor flexibilidade defensiva, ou seja, capacidade interna para enfrentar riscos inesperados.

A partir da avaliação do patrimônio da empresa, afirma Santos (1992), é possível avaliar as formas de investimento, riscos e os resultados já obtidos. Tal análise financeira permite à empresa avaliar as reais potencialidades para definir estrategicamente seu desenvolvimento. Desta forma, é possível saber se a atual estrutura financeira comporta investimentos.

Com as informações obtidas na análise financeira, esclarece ainda Santos (1992, p. 162), é possível estabelecer o poder de combatividade da empresa para:

- superar o atual estágio de desenvolvimento tecnológico;
- atender aos atuais clientes, que, embora potenciais para o consumo de seu produto, não têm fidelidade ou declaração de preferência pela sua marca;
- superar o nível de desempenho da concorrência que lhe é mais ameaçadora;
- obter melhor oportunidade de rentabilização do patrimônio;
- avaliar a oportunidade de participação em setores cuja potencialidade futura seja mais convencional;

Contudo, apesar dos recursos financeiros representarem um papel de grande relevância nas organizações, Gracioso (1990) alerta para a preocupação exclusiva neste setor da empresa. Neste contexto, Gracioso fala do planejamento financeiro básico, no qual as empresas têm a incumbência básica de estimar as receitas e os custos corretamente e de fixar limites para cada item de despesa. Neste tipo de organização, comenta Gracioso (1990), a eficiência das estratégias depende muito da capacidade administrativa dos seus integrantes.

### **2.12.5 Fatores tecnológicos**

Os Fatores Tecnológicos desempenham um papel de extrema relevância dentro das organizações. As empresas que dispõem de várias tecnologias, segundo Santos (1992), apresentam maior flexibilidade de adaptação. Fleury e Fleury (1995) complementam dizendo que as empresas líderes são aquelas que adotam tecnologias que privilegiam a organização.

No entanto, nem sempre é possível para as empresas estarem atualizadas quanto aos fatores tecnológicos, representando um ponto fraco para a organização.

### **2.12.6 Recursos humanos**

Apesar de todo o avanço tecnológico e de todas as transformações propiciadas por ele, os recursos humanos ainda são a principal fonte de sustentação das organizações, porque é, a partir do conhecimento humano, que surgem todos os inventos e descobertas.

Santos (1992) salienta que os recursos humanos são considerados, hoje, como recursos indispensáveis na estratégia de desenvolvimento da empresa. E complementa ainda que, a escola humanista defende a idéia de que o sucesso empresarial está ligado aos talentos que a empresa dispõe, os quais devem ser buscados no mercado de trabalho ou desenvolvidos internamente. Em último caso, a empresa deverá, portanto, desenvolver o talento de seus funcionários a partir de treinamentos, aproveitando os recursos humanos já existentes, pois evitaria desperdício de recursos humanos e financeiros.

Quanto à busca de talentos fora da organização, Stoner e Freeman (1985) afirmam que, a partir do momento em que as companhias precisam implementar programas de qualidade e/ou uma abordagem participativa, dentre outros, as mesmas passam a procurar empregados com melhor formação e mais flexíveis.

Além disso, Santos (1992) chama a atenção para a implementação de um plano de carreira na empresa. O mesmo, alega Santos, pode propiciar maior estabilidade no quadro operacional e maior aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Indiretamente, afirma Santos (1992), o investimento em um plano de carreira pode se constituir numa estratégia de enfraquecimento do concorrente, pois, oferecendo maiores salários, atraem os melhores profissionais do setor.

### **2.12.7 Recursos materiais**

Os recursos materiais de uma organização podem ser aproveitados e utilizados de maneira estratégica para atrair maiores resultados em termos financeiros.

Dentre os recursos materiais existentes, destacam-se os equipamentos, as instalações e as matérias-primas. Muitas são as abordagens, no sentido de administrar esses recursos para que se obtenha vantagem competitiva dentro do mercado, Santos (1992, p. 160) descreve os motivos que tornam essencial o conhecimento correto do perfil dos recursos materiais de uma empresa que deseje agir estrategicamente:

- a empresa pode equacionar se todos os seus setores de atividade dispõem dos meios necessários e adequados ao aproveitamento máximo de sua capacidade operacional na execução das tarefas planejadas;

- a empresa pode, a partir desse quadro, avaliar fontes de desperdício, de ineficiência de recursos ou geradoras de desequilíbrios na rentabilidade global.

A ineficiência no uso dos recursos materiais, segundo Santos (1992), se reflete em perdas de produtividade. Por outro lado, afirma o autor, a visualização clara, por parte da empresa, dos recursos disponíveis permite estabelecer: uma estratégia de investimentos futuros adequada à necessidade da empresa; uma estratégia de estoques de materiais que permita flexibilidade de resposta às oscilações da demanda; uma estratégia de conservação e/ou depreciação de ativos.

## 2.13 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS

As organizações não são independentes, pelo contrário, elas dependem muito do ambiente, tanto externo quanto interno, para a realização de suas atividades e, conseqüentemente, para seu desenvolvimento. Para tanto, ela precisa, não apenas, estar consciente dessa interferência ambiental, como também da necessidade de analisar e de avaliar os fatores que mais a influenciam, para, enfim, definir estratégias relacionadas a essa situação.

Além de todas as variáveis ambientais vistas neste item, deve-se salientar a relevância dos valores sociais que podem ser encontrados tanto no ambiente externo quanto no interno das organizações. Os valores sociais representam uma força significativa, principalmente pela instabilidade que proporcionam. A pouco tempo, algumas décadas atrás, quando os valores

ainda eram rigorosamente definidos e radicalmente controlados, se tornava mais fácil prever as reações e posicionamentos das pessoas nas mais variadas situações. Atualmente, em meio a uma crise de valores, estes tendem a mudar e a variar no tempo, de maneira pouco previsível. Para as empresas, esses valores sociais representam um fator relevante, uma vez que elas precisam acompanhar as tendências do mercado para definir a composição de seus produtos.

### **2.13.1 Estratégia Empresarial**

No início deste capítulo, foram apresentados diversos conceitos, dentre eles o de Estratégia. No entanto, agora, a análise se prende na estratégia vista por um âmbito mais abrangente, denotando, conseqüentemente, alguns tipos de estratégias, além das opiniões e das críticas de vários autores sobre o assunto.

Para Oliveira (1993, p. 164), a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possa alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente”.

A empresa, a partir de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe, faz uma avaliação e seleção desse cenário geral e traça seu caminho de ação para o futuro.

Existem diversos tipos de estratégias e é preciso tomar cuidado na hora de escolhê-las, porque elas variam em tempo e lugar, ou seja, o que pode ser bom em determinado momento, pode perder toda a sua validade em pouco tempo. Do mesmo modo, uma estratégia considerada boa para determinada empresa, não é, necessariamente, para outra.

Dentro desse raciocínio, Oliveira (1993, p. 170) alerta que “a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”.

Estratégia de Sobrevivência - As Estratégias de Sobrevivência, de acordo com Oliveira (1993), só devem ser adotadas quando não houver outra alternativa.

Estratégia de Manutenção - Quanto à Estratégia de Manutenção, cabe salientar que sua adoção é aconselhada em casos onde a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva frente às ameaças (OLIVEIRA, 1993).

Estratégia de Crescimento - Na Estratégia de Crescimento, alega Oliveira (1993), apesar de haver muitos pontos fracos na empresa, há, ao mesmo tempo, chances de transformá-los em oportunidades.

Estratégia de Desenvolvimento - A Estratégia de Desenvolvimento é caracterizada pela predominância de pontos fortes e de oportunidades e, neste caso, nada melhor que desenvolver a empresa.

Quando os Ambientes Externo e Interno são cobertos pela predominância de Ameaças e Pontos Fracos, resta à empresa uma postura Estratégica de Sobrevivência.

Por outro lado, quando há o predomínio de Oportunidades e Pontos Fortes, a empresa deve adotar uma postura Estratégica de Desenvolvimento. No entanto, se houver predominância de Oportunidades e Pontos Fracos, a organização deve adotar Estratégias de Crescimento. E, quando houver predomínio de Pontos Fortes e de Ameaças a empresa deverá buscar uma postura Estratégica de Manutenção.

Além de todas essas considerações a respeito do tipo de estratégia a ser adotada, cabe ressaltar a importância do Ciclo de Vida da Indústria. Oliveira (1993) comenta que os fatores relevantes, à análise do Ciclo de Vida da Indústria, são expressos pelos aspectos tecnológicos e pelo ambiente econômico. Esse conceito tem demarcado grandes resultados, principalmente, no caso dos conglomerados que se destacam por apresentar diversos tipos de indústrias na sua composição.

### **2.13.2 Estratégias genéricas por Porter**

No item 1.1 falava-se das cinco forças competitivas de Porter onde compreende-se que, para enfrentá-las, é preciso encontrar ações ofensivas ou defensivas, a fim de se criar uma boa posição dentro da indústria, com o intuito de manter uma posição de sucesso, a longo prazo, dentro da indústria e de superar as concorrentes. Porter (1991) fala, ainda, sobre as “Estratégias Genéricas”: Liderança no Custo Total; Diferenciação; e Enfoque.

A Liderança no Custo Total exige altos investimentos nas instalações, em escala eficiente, redução constante de custos a partir da experiência da organização, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como P & D, assistência ao cliente, força de vendas, etc. A diferenciação, ao contrário, busca produzir ou prestar um serviço único na indústria e, para tanto, necessita de altos investimentos em P & D,

desenvolvimento do produto e marketing, além de pessoas criativas e qualificadas. A diferença básica entre o enfoque e as outras duas estratégias genéricas está no fato de que, enquanto as mesmas buscam alcançar seus objetivos no âmbito da indústria, o Enfoque procura atingir seus objetivos em um segmento específico, seja ele: grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico.

Porter (1991) acrescenta que as empresas “meio-termo”, ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.

Recentemente, em um artigo intitulado “Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva”, Porter (1997) retoma novamente este assunto e afirma que só há duas maneiras para se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Observa que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa em relação aos seus concorrentes, mas também da estrutura setorial em que atua.

Mintzberg (1992) ao abordar esse assunto, se opõe à idéia de Porter, no que tange Estratégias Genéricas. Diz que as empresas competitivas optam por apenas uma delas. Na concepção de Mintzberg (1992), a Liderança no Custo pode ser tratada como uma Estratégia de Diferenciação, logo, existem somente dois tipos básicos de estratégias a considerar: Estratégia de Diferenciação e de Enfoque.

Contrários à visão de Porter no que se refere à existência de duas formas de competir: o Baixo Custo e a Diferenciação; Getz e Sturdivant (1989) argumentam que, o Baixo Custo não é uma estratégia oposta, mas antes, uma ferramenta necessária para sustentar uma posição diferenciada. A chave para guiar o sucesso das organizações é o estabelecimento de uma posição de baixo custo, acompanhada por um cenário de benefícios altamente valorizados pelos consumidores. A diferenciação requer que a organização se empenhe, através de toda a sua capacidade produtiva para satisfazer as necessidades do consumidor, administrando cuidadosamente os custos e eliminando atividades que não adicionem valor para o consumidor.

A respeito desse assunto, Day (1989) apresenta suas opiniões: a diferenciação é ou não uma estratégia oposta ao baixo custo? Como resposta Day (1989) salienta que as empresas usualmente apresentam alternativas exclusivas, optando apenas por diferenciação ou por baixo custo. O argumento que essas empresas usam é, de que a alta qualidade requer altos

investimentos, enquanto que, o baixo custo exige que das empresas redução no custo do produto, possibilitando a venda em grande escala.

Contudo, Day (1989) comenta que muitas vezes é possível reverter essa situação. Essas duas estratégias, diferenciação e baixo custo, podem, freqüentemente, caminhar juntas. Uma das razões para que isto ocorra é que um produto de qualidade pode indiretamente diminuir custos. Neste sentido, é visto que os produtos de alta qualidade guiam altas parcelas do mercado, reduzindo o custo total como efeito de experiência e economias de escala.

Levitt (1983) argumenta sobre a globalização dos mercados, onde a economia de escala, em sua opinião, é o melhor caminho para se obter sucesso. Posteriormente, em seu artigo “Sucesso e o marketing através da diferenciação (de Qualquer Coisa)”, Levitt (1986) enfatiza a diferenciação como sendo um instrumento para alcançar a competitividade e não está limitada a oferecer ao cliente apenas o que ele espera, pois, é preciso ampliar esses desejos e produzir coisas que ele sequer imaginou.

### **2.13.3 Estratégias genéricas por Mintzberg**

Em seu artigo “Estratégias Genéricas”, Mintzberg (1992), após comparar as propostas de Ansoff (1965) e de Porter (1980) para a formulação de estratégias, descreve a sua proposta. Para Mintzberg (1992), Ansoff, quando criou a Matriz das quatro estratégias – penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação – se prendeu nas extensões das estratégias de negócios. Enquanto Porter, ao falar das “Estratégias Genéricas” – Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque – centralizou foco na identificação das estratégias de negócios. Ao contrário deles, Mintzberg (1992, p. 70) procura apresentar uma “família de estratégias”, dividida em cinco grupos: Localização, Distinção, Elaboração, Extensão e Reconcepção dos Negócios Centrais da Organização (ver quadro 3.2 – Família de Estratégias).

Para que uma empresa possa localizar seu negócio central, é preciso que avalie o estágio do mesmo numa rede industrial. As indústrias podem ser categorizadas como sendo primárias, secundárias ou terciárias, conforme seu estágio de operação.

Mintzberg usa uma “canoa” hipotética para explicar um negócio dentro de uma rede. O estágio assume uma posição dentro da corrente. Muitos fatores são envolvidos na identificação de uma indústria, algumas vezes a dificuldade de estabelecer um limite entre

uma indústria e outra, acaba por uni-las, formando apenas uma, em outros casos, ocorre o contrário: uma indústria se divide em duas.

Depois de identificar o negócio essencial, o passo seguinte é distinguir as características que possibilitam a uma organização alcançar vantagens competitivas. Para tanto, as várias áreas funcionais possibilitam a compreensão de todo o conjunto de estratégias: Fontes, Processamento, Saídas e Suporte.

Concluída esta fase, a próxima etapa é saber quais estratégias de natureza genérica são disponíveis para elaborar este negócio central.

A Extensão do Negócio Essencial almeja ampliar os negócios essenciais da organização, podendo ser feito através das formas verticais, horizontais ou da combinação das duas.

Após concluídas as etapas iniciais, resta consolidar e redefinir o negócio essencial. A nova concepção representa a última forma de consolidação, surgida a partir do racionamento dos excessos nos produtos ofertados, dos segmentos de mercado, dos novos negócios e da essência de toda a estratégia.

## 2.14 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Considerando a importância da estratégia, destaca-se aqui a afirmação de Oliveira (1993, p. 169). Diz ele: “A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”.

A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações, em especial, nas relações com setores da sociedade e nas de seu ambiente de negócios, sendo estas fundamentais para o desenvolvimento das atividades empresariais. Manter uma posição estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa do passado. Mesmo porque, no passado, isso era justificável pela lentidão com que as mudanças ocorriam. Contudo, a dinâmica do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento organizacional. A importância de criar um pensamento estratégico dentro das empresas faz com que a empresa esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, fazendo com que obtenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

### **3 METODOLOGIA**

Analisados os objetivos e a fundamentação teórica, passa-se às considerações sobre a metodologia utilizada no estudo do presente caso.

#### **3.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A formulação do problema apresentado no trabalho consiste na elaboração de perguntas de pesquisa. De acordo com Hughes (1980, p. 22), “um problema de pesquisa levanta a questão da escolha da aptidão adequada à execução da tarefa indicada dentro dos limites estabelecidos”.

O problema de pesquisa é a necessidade da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin em perceber, identificar e analisar seu ambiente organizacional. Dessa forma, as perguntas foram formuladas com o intuito de atender à problemática acima e também com o objetivo de identificar ações e estratégias que garantam o sucesso da organização.

##### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

As perguntas de pesquisa podem ser formuladas como:

- 1) Qual a influência das variáveis ambientais internas e externas sobre o desenvolvimento da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin?
- 2) São utilizadas estratégias empresariais pela União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin e quais podem ser adicionadas às atuais visando aumentar seu sucesso?

### 3.2 DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o Estudo de Caso. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 57), este método possibilita estudar “um determinado grupo para examinar aspectos variados de sua vida”. Portanto, o grupo é representado aqui pela instituição pesquisada, União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin. A utilização deste método ocorre pelo interesse em analisar a influência das variáveis externas e internas sobre o desempenho organizacional desta instituição e a eficácia das estratégias adotadas por ela, com o intuito de lhe oferecer um modelo de planejamento que, caso mostre-se adequado às suas necessidades, poderá ser utilizado por outras entidades, com a devida adequação.

A Pesquisa de Opinião foi adotada como forma de “procurar saber atitudes, pontos de vista e preferências a respeito de algum assunto” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 57).

Quanto à classificação da pesquisa, segundo seus fins, pode-se dizer que a mesma é do tipo aplicada, uma vez que nela, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. “Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal, que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial” (GIL, 1989, p. 44).

### 3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa compreende uma instituição privada de ensino superior, como sendo de pequeno porte (menos de 100 funcionários), localizada em Porto Alegre/RS.

Por tratar-se de um modelo de Planejamento Estratégico Participativo que, como requisito básico, necessita da colaboração de todos os integrantes da organização, a população desta pesquisa é composta pelo quadro de funcionários da administração da instituição analisada.

## 3.4 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 3.4.1 Tipos de dados utilizados

Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa foram os dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados, principalmente, por meio de questionários, e também com reuniões e entrevistas. Os secundários foram provenientes de documento interno da faculdade: Plano de Desenvolvimento Interno (PDI).

### 3.4.2 Coleta de dados

Os dados primários foram coletados por meio de dois questionários. O primeiro, composto por 25 perguntas, relativas ao ambiente interno (trabalho), e o segundo, com 29 perguntas sobre o ambiente externo (pessoal).

Além dos questionários de pesquisa, foram realizadas reuniões com o objetivo de identificar a missão e a visão da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. (UNIFIN).

A pesquisa teve início em março de 2009 e encerrou-se em julho de 2009.

### 3.4.3 Análise e interpretação de dados

A presente pesquisa utiliza-se de procedimentos qualitativos e quantitativos para a obtenção, análise e interpretação dos dados. Técnicas estatísticas foram empregadas nos resultados obtidos através da aplicação dos questionários, as quais, em cotejo com os documentos pesquisados, possibilitaram uma maior compreensão das variáveis existentes nesta pesquisa. Portanto, as técnicas utilizadas auxiliaram na análise dos dados e, por conseguinte, nas conclusões.

### 3.5 ALGUMAS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do uso de procedimentos metodológicos considerados adequados, a pesquisa apresenta algumas limitações:

Primeiramente, faz-se necessário lembrar que o presente estudo utilizou o método de estudo de caso. Por este trabalho estar fundamentado principalmente na percepção dos entrevistados, de modo que, sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas no momento da pesquisa podem não ser as mesmas em outro momento.

Cumprir ainda destacar que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto. Assim, outros indicadores poderiam ser utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto. Além das expressas acima, é possível detectar outra limitação a esta pesquisa: pesquisar apenas uma instituição de ensino privado, sem comparar com outras instituições da mesma categoria e do mesmo porte, com atuação no mesmo nicho de mercado.

## **4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. – Unifin está localizada na cidade de Porto Alegre/RS, e atua no ramo de ensino superior privado desde 2002, com os cursos de Administração e Ciências contábeis. Iniciou suas atividades com 10 funcionários (setor administrativo e professores) na Unidade Navegantes. Devido às dificuldades encontradas em relação ao espaço físico, agregou uma nova unidade a partir de 2004 (Unidade Concórdia). Na época da pesquisa possuía em torno de 70 funcionários (20 no setor administrativo e 50 professores) e 1300 alunos (graduação e pós-graduação).

É uma entidade voltada para pesquisa, extensão e divulgação científica, técnica e cultural. Tem sua constituição fomentada a partir da criação de sua mantenedora, a União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda.

Para a efetivação de suas atividades, foi estabelecido um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se constitui em um compromisso da Mantenedora e de sua mantida junto ao Ministério da Educação. O referido plano é o instrumento norteador das práticas educativas da faculdade, pois expressa suas crenças e valores, em termos de educação, conhecimento, currículo e avaliação.

A Faculdade também oferece suporte ao desenvolvimento de seus funcionários e professores, pois entende que só com a valorização é que propiciará o alcance dos objetivos da instituição.

### **4.1 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA**

O Planejamento Estratégico Participativo possibilita o envolvimento de todos os funcionários da empresa. O presente estudo limitou-se à análise dos resultados obtidos com os questionários realizados com os funcionários do quadro administrativo da empresa. Essa participação proporciona um senso de comprometimento por parte de seus integrantes, motiva os indivíduos a apontarem idéias, contentamentos e descontentamentos.

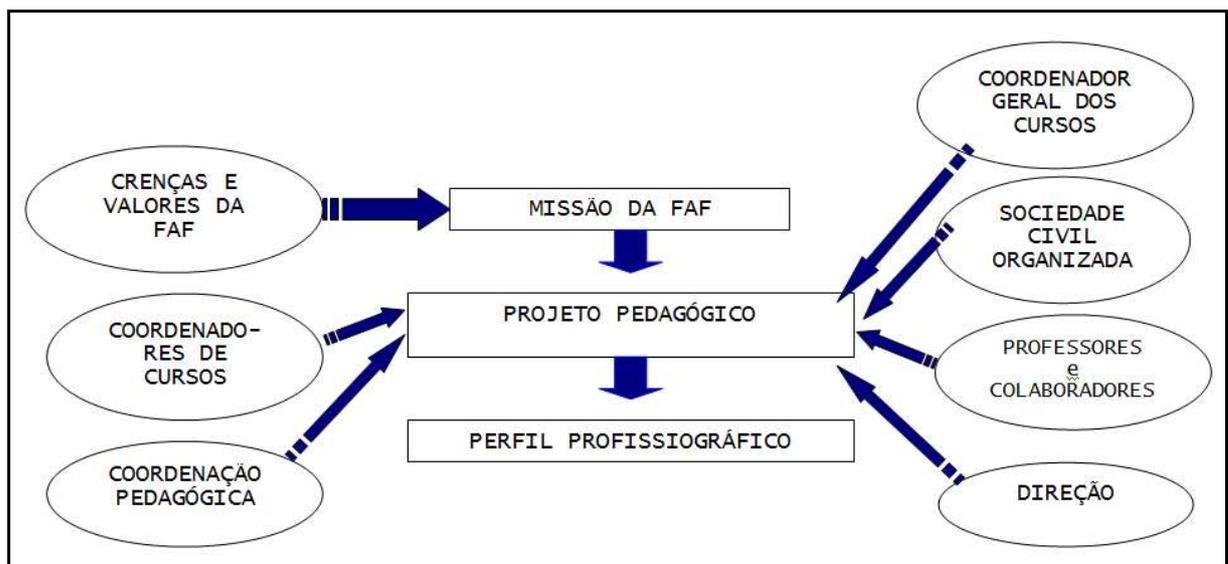
O ambiente em que as organizações estão inseridas influencia em seu desenvolvimento, principalmente em épocas de mudanças contínuas, onde se torna difícil o

estabelecimento preciso, de previsões sobre o futuro da empresa. Neste item, foi possível identificar, a partir de reuniões, questionários e entrevistas, as mudanças ambientais que influenciam a organização na busca de seus objetivos, bem como as estratégias utilizadas por ela. De posse dessas informações pode-se descrever, confrontar e analisar esses dados com o intuito de atender aos objetivos propostos neste trabalho.

#### 4.1.1 Missão e visão

Ao buscar uma definição de missão, deve a Instituição determinar sua meta maior, e assim se faz necessária uma visão ampla do ambiente onde estará inserida. Com a missão previamente definida, é possível estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo, atrelando-se todos os passos à busca constante dos objetivos traçados nas esferas administrativa, pedagógica, social e econômica.

A missão da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin pode ser entendida a partir da seguinte caracterização, conforme exemplificado no PDI da Instituição:



**Figura 1 - Missão das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. (UNIFIN).**

Fonte: Faculdade São Francisco (2006).

Esta missão, considerando os seguintes vetores: sociedade civil organizada em que a será inserida, percepção acadêmica de seus diretores, professores e coordenadores administrativos, funcionários e acadêmicos, gerará o projeto administrativo e pedagógico que servirá de instrumento balizador para as suas futuras ações.

Inicialmente, foram realizadas reuniões com a Diretoria para tratar da definição dos temas a serem abordados e a colheita de sugestões. Posteriormente foram entregues os questionários aos funcionários dos setores administrativos.

A Faculdade tem como missão, de acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional:

- Processo de gestão centrado em valores e princípios democráticos;
- A Faculdade terá como lócus a formação de um aluno/cidadão como um ser social histórico e sujeito de relações;
- A entidade deverá ser democrática na sua essência pedagógica, buscando a colaboração, co-responsabilidade e solidariedade de sua comunidade acadêmica;
- A gestão compartilhada deverá buscar a formação de uma cultura ética e responsável na sua essência, que deverá nortear o processo pedagógico de formação dos egressos.

#### **4.1.2 Análise dos dados**

##### **4.1.2.1 Metodologia Estatística**

No que tange aos procedimentos estatísticos utilizados, foi aplicado o Alpha de Cronbach após a seleção da amostra e aplicação do questionário. O Alpha de Cronbach é um coeficiente de consistência interna que mede a correlação inter-ítem de uma escala e seu resultado será maior, quanto maior for a homogeneidade do conteúdo expresso através dos itens. Espera-se que o Coeficiente Alpha seja um valor entre 0 e 1, e é usual considerar que o limite inferior para que o coeficiente seja aceitável é de 0,70. Entretanto, coeficientes mais baixos como 0,60 são válidos em pesquisas exploratórias (FACHEL; CAMEY, 2000).

Em termos de estatísticas descritivas, efetuou-se a análise de correlação não-paramétrica de Spearman para identificar a existência de relações entre as variáveis

observadas em cada questionário. Após esta verificação de associação, buscando redimensionar o tamanho da matriz de dados, utilizou-se uma técnica multivariada.

Segundo Mingoti (2005), a Estatística Multivariada consiste em um conjunto de métodos estatísticos utilizados em situações nas quais variáveis são medidas simultaneamente. As variáveis podem se relacionar de diferentes maneiras entre si, ou seja, elas podem ser independentes ou dependentes, isto é, elas podem ter relação de causa e efeito ou não. Diferentes procedimentos multivariados podem ser utilizados nessas diferentes situações. No caso de variáveis independentes, em geral, busca-se reduzir a dimensão do banco de dados, sem perder a informação ali contida. Isto ocorre porque frequentemente encontram-se situações de pesquisa onde o volume de variáveis é alto o que, por vezes, dificulta a análise dos resultados e a forma como essas variáveis se relacionam. Isto ocorre principalmente em estudos de grande escala como os do tipo *survey*.

Segundo Norusis (1994), poder-se-ia pensar em construir dimensões que caracterizariam as respostas de grupos de variáveis relacionadas e com isso simplificar a descrição de complexos fenômenos como, por exemplo, a interação social ou quesitos de satisfação no trabalho, por exemplo. Entre as técnicas multivariadas que objetivam reduzir a dimensão dos dados, e criar índices, estão a análise fatorial e análise de componentes principais. Elas consistem em técnicas exploratórias de sintetização da estrutura de variabilidade dos dados e possuem um grande apelo prático, pois, independem do conhecimento da forma matemática da distribuição de probabilidades geradora dos dados amostrais (MINGOTI, 2005). A Análise de Componentes Principais (PCA) é frequentemente usada na redução dos dados para identificar um pequeno número de fatores que explicam a maior parte da variância observada e também para revelar a relação entre as variáveis (LALOR; SHANG, 2001). Assim, o objetivo principal da PCA é explicar a estrutura de variância e covariância de um vetor aleatório composto de  $p$  variáveis aleatórias, através de combinações lineares das variáveis originais. Essas combinações lineares são chamadas componentes principais e são não correlacionadas entre si (MINGOTI, 2005). Segundo o mesmo autor, a informação antes contida em  $p$  variáveis estará contida em  $k$  ( $k < p$ ) componentes principais e a qualidade desta redução está relacionada à capacidade das componentes em explicar a variabilidade dos dados originais.

Ao final, os sujeitos foram classificados em função do tipo de função exercida na empresa e seu tempo de serviço. Para isto, foi utilizado o procedimento de análise de variância *two-way* para efetuar as comparações de médias. As suposições de normalidade e

homogeneidade das variâncias destes procedimentos de comparações de médias foram verificadas através dos testes de Shapiro-Wilk (1965) e Levene (1960).

Todas as análises foram efetuadas considerando o nível de significância de 10%, exceto para normalidade e homogeneidade de variâncias, onde o nível adotado foi de 1% (MONTGOMERY, 2001; MULLIKEN; JOHNSON, 1992). Os cálculos foram efetuados com auxílio do pacote estatístico SPSS v. 13.0 e *Microsoft Excel* 2003.

#### 4.1.2.2 Resultados obtidos através da análise dos questionários

Inicialmente, foi verificada a consistência interna dos questionários através do Alpha de Cronbach e os resultados são apresentados na tabela 1. Observa-se que ambos os questionários apresentam valores de coeficientes acima de 0,70, percentual, de acordo com a literal, aceitável; isto é, os questionários são consistentes.

**Tabela 1 - Coeficiente Alpha de Cronbach dos questionários aplicados**

<b>Questionário</b>	<b>Núm. de Itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Trabalho	25	0,97
Pessoal	29	0,76

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se ainda na tabela 1 que o primeiro questionário aplicado (trabalho) apresenta 25 itens, enquanto o segundo questionário aplicado apresenta 29 itens. Buscando redimensionamento da base de dados com a intenção de reduzir o número de variáveis, aplicou-se o procedimento multivariado de análise de componentes principais, com rotação varimaxi, cujo objetivo é construir componentes que agrupem quesitos pela sua similaridade medidas através de correlação.

As tabelas 2 e 3 apresentam o resumo de componentes e percentual da variância explicada por elas para os questionários trabalho e pessoal, respectivamente.

**Tabela 2 - Percentual da variância explicada por componente principal do questionário trabalho**

<b>Componente</b>	<b>Autovalores iniciais</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Acumulado</b>
1	12,04	48,18	48,18	28,17	28,17
2	4,13	16,50	64,68	26,78	54,95
3	2,44	9,77	74,45	10,84	65,78
4	1,68	6,72	81,17	10,44	76,22
5	1,18	4,73	85,90	9,68	85,90
6	0,86	3,42	89,33		
7	0,67	2,68	92,00		
8	0,55	2,20	94,21		
9	0,44	1,75	95,96		
10	0,26	1,05	97,01		
11	0,23	0,93	97,94		
12	0,19	0,74	98,68		
13	0,16	0,65	99,34		
14	0,08	0,34	99,67		
15	0,05	0,21	99,89		
16	0,03	0,11	100,00		
17	0,00	0,00	100,00		
18	0,00	0,00	100,00		
19	0,00	0,00	100,00		
20	0,00	0,00	100,00		
21	0,00	0,00	100,00		
22	0,00	0,00	100,00		
23	0,00	0,00	100,00		
24	0,00	0,00	100,00		
25	0,00	0,00	100,00		

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Tipo de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para o questionário trabalho foram significativas cinco componentes, pois apresentam autovalores maiores que um (1). Estas cinco componentes são responsáveis por explicar 85,9% da variabilidade total da base de dados do questionário trabalho após a rotação varimax.

**Tabela 3 - Percentual da variância explicada por componente principal do questionário pessoal**

<b>Componente</b>	<b>Autovalores iniciais</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Acumulado</b>	<b>% da Variância</b>	<b>% Acumulado</b>
1	7,93	27,33	27,33	15,53	15,53
2	4,75	16,38	43,71	15,08	30,60
3	3,99	13,76	57,47	14,12	44,72
4	2,77	9,57	67,04	11,85	56,57
5	2,04	7,02	74,06	11,05	67,62
6	1,71	5,90	79,96	8,33	75,94
7	1,37	4,71	84,67	7,07	83,02
8	1,14	3,93	88,60	5,58	88,60
9	0,87	2,99	91,59		
10	0,78	2,68	94,27		
11	0,59	2,02	96,29		
12	0,44	1,50	97,79		
13	0,26	0,88	98,67		
14	0,16	0,56	99,23		
15	0,13	0,45	99,69		
16	0,09	0,31	100,00		
17	0,00	0,00	100,00		
18	0,00	0,00	100,00		
19	0,00	0,00	100,00		
20	0,00	0,00	100,00		
21	0,00	0,00	100,00		
22	0,00	0,00	100,00		
23	0,00	0,00	100,00		
24	0,00	0,00	100,00		
25	0,00	0,00	100,00		
26	0,00	0,00	100,00		
27	0,00	0,00	100,00		
28	0,00	0,00	100,00		
29	0,00	0,00	100,00		

Método de extração: Análise de Componentes Principais

Tipo de Rotação: Varimax

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já para o questionário pessoal foram significativas oito componentes, pois apresentam autovalores maiores que um e são responsáveis pela explicação 88,6% da variabilidade total da base de dados do questionário pessoal após a rotação varimax.

O escore de cada colaborador em cada componente é construído através da combinação linear das respostas originais em cada quesito, ponderadas pelo peso do quesito na componente. Desta forma, valores de pesos elevados (em módulo) em uma componente significam forte influência daquele quesito neste constructo, enquanto que valores baixos, próximos de zero, representam pouca influência no constructo medido. As tabelas 4 e 5 apresentam os pesos de cada componente principal para os questionários trabalho e pessoa.

Para efeito de apresentação dos resultados foram suprimidos das tabelas 4 e 5 os valores menores do que 0,30 em módulo.

Por outro lado, o constructo medido foi avaliado a partir das mais altas ponderações, utilizando como ponto de corte escores maiores do que 0,70.

**Tabela 4 - Pesos das componentes do questionário trabalho**

Quesitos	Componentes				
	1	2	3	4	5
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.	0,43	0,76			
2. Gosto da minha atividade nesta empresa		0,40		0,68	
3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira	0,73	0,42		0,39	
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes	0,80	0,34			
5. Eu me preocupo com o futuro da empresa	0,55	-0,38		0,59	
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional	0,74	0,33		0,35	
7. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter sucesso profissional e de carreira em uma empresa	0,69		-0,31		
8. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades	0,69	0,47		0,32	
9. Eu confio plenamente no meu chefe imediato		0,84			0,38
10. O meu chefe imediato é um líder.		0,84			0,32
11. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa		0,83			0,30
12. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.	0,41	0,81			
13. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	0,69	0,55			
14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família					0,91
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes		0,33			0,89
16. Acho justo o meu salário atual	0,52	0,42	-0,42	0,47	
17. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa	0,86				
18. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro risco de ser demitido sem motivo	0,87				
19. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa			0,95		
20. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.			0,93		
21. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	0,35	0,83			
22. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa	0,44	0,45		0,44	-0,43
23. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa	0,57	0,61	0,33		
24. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa	0,72	0,56			
25. A assistência (médica, dentista, etc) adotada pela empresa favorece a execução das minhas atividades			-0,37	0,83	

Rotação convergiu em 10 iterações.  
Ocultos quesitos das componentes com peso < 0,30.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quadro 1 apresenta o constructo mensurado em cada uma das componentes do questionário trabalho.

Componentes	Constructo Mensurado
1	Satisfação com a empresa/carreira
2	Satisfação com a chefia
3	Auto-imagem/desempenho
4	Satisfação com benefícios oferecidos pela empresa
5	Reconhecimento e valorização profissional

**Quadro 1 - Constructos mensurados nas componentes do questionário trabalho.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se na tabela 4 que para a primeira componente os maiores pesos encontram-se nos quesitos 3, 4, 6, 17, 18 e 24 e que, conjuntamente, estão alinhados com a ideia de medir a satisfação do empregado em relação à empresa e sua carreira. Como os pesos são todos positivos, a indicação de um alto escore significa um alto índice de satisfação neste constructo.

As demais componentes foram construídas sob a mesma lógica. Destaca-se a componente 3, que apresenta um elevado peso para as questões 19 e 20, que representa como a pessoa vê a sua capacidade frente às atividades que lhe são demandadas na empresa. Esta componente foi denominada autoimagem para o exercício da atividade profissional.

Todas as cinco componentes construídas a partir do questionário trabalho apresentam interpretação dos seus escores de maneira similar, isto é, quanto maior o escore observado, maior o nível de satisfação, autoimagem e/ou reconhecimento e valorização profissional.

**Tabela 5 - Pesos das componentes do questionário pessoal**

Quesitos	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Eu me preocupo com o futuro de minha família.			-0,43			-0,36	0,38	0,65
2. Eu me preocupo com o futuro de meus filhos							0,85	
3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar a minha família	0,73		0,46		-0,34			
4. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira/namorada ou meu marido/companheiro/namorado	0,81							
5. Estou vivendo bem com os meus filhos.			0,42				0,78	
6. Estou satisfeito com a minha residência	0,31		0,76					
7. Estou satisfeito com o meu carro			0,91					
8. Estou com a minha situação financeira em ordem.	0,42		0,35			0,66		
9. Estou satisfeito com o meu patrimônio			0,90					
10. Estou satisfeito com o meu nível social				0,78				-0,33
11. Estou satisfeito com o meu convívio social	0,79	-0,36						
12. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.			0,40			0,72		
13. Estou satisfeito com o meu nível cultural.		0,33		0,52		0,63		
14. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.				0,84				
15. Estou satisfeito com o meu estado físico.			-0,47	0,59				
16. Estou satisfeito com o meu nível mental.				0,71		0,32		
17. Estou satisfeito com a minha vida afetiva	0,89							
18. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.	0,80				0,33			
19. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.	0,75							
20. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.			-0,47	0,67				
21. A corrupção altera o meu estado de ânimo.				0,33	0,86			
22. A violência altera o meu estado de ânimo.		0,92						
23. A impunidade altera o meu estado de ânimo		0,96						
24. Estou satisfeito com o estágio atual da política nacional		-0,67			-0,45	0,51		
25. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.		-0,73			-0,34	0,40		
26. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal			0,40					0,72
27. As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.		0,42			0,82			
28. As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.		0,82			0,40			
29. As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.		0,35			0,74			-0,30

Rotação convergiu em 12 iterações.

Ocultos quesitos das componentes com peso < 0,30.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O quadro 2 apresenta o constructo mensurado em cada uma das componentes do questionário pessoal.

Componentes	Constructo Mensurado
1	Satisfação em relação às Relações Familiares e práticas de Lazer
2	Posicionamento frente à Política, Sociedade e Segurança Pública
3	Satisfação em relação ao Patrimônio Pessoal
4	Auto-Imagem
5	Reações frente a notícias de Corrupção e Crises Políticas e Econômicas
6	Satisfação com o nível intelectual
7	Preocupação com os Filhos
8	Satisfação com a política municipal

**Quadro 2 - Constructos mensurados nas componentes do questionário pessoal.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira componente do questionário pessoal apresenta elevada ponderação (maior do que 0,7) nas questões 3, 4, 11, 17, 18 e 19. O conjunto destas questões, objetiva medir a satisfação dos empregados em relação à família e práticas de lazer. As demais componentes foram construídas seguindo a mesma lógica, ou seja, as maiores ponderações geram as maiores influências nos escores da componente.

Observa-se na tabela 5 que as ponderações elevadas são sempre positivas, com exceção da componente 2. Deste modo, para as componentes 1, 3 a 8, quanto maior o escore observado, maior o índice de satisfação, engajamento e/ou preocupação. A componente 2 apresenta escores elevados positivos e negativos. Destacam-se os escores observados nas questões 24 e 25, que são questões inversas quando comparadas as demais que compõem, com peso elevado, esta componente. Assim, espera-se que, escores elevados nesta componente, represente simultaneamente, alteração no estado de ânimo e insatisfação com o estágio atual das políticas estadual e nacional. A componente apresenta como maior escore a satisfação com o atual estágio da política municipal, como único quesito forte nesta

componente. O conjunto de respostas dos colaboradores aponta que a sua visão em relação às políticas nacionais e estaduais diverge daquela do município.

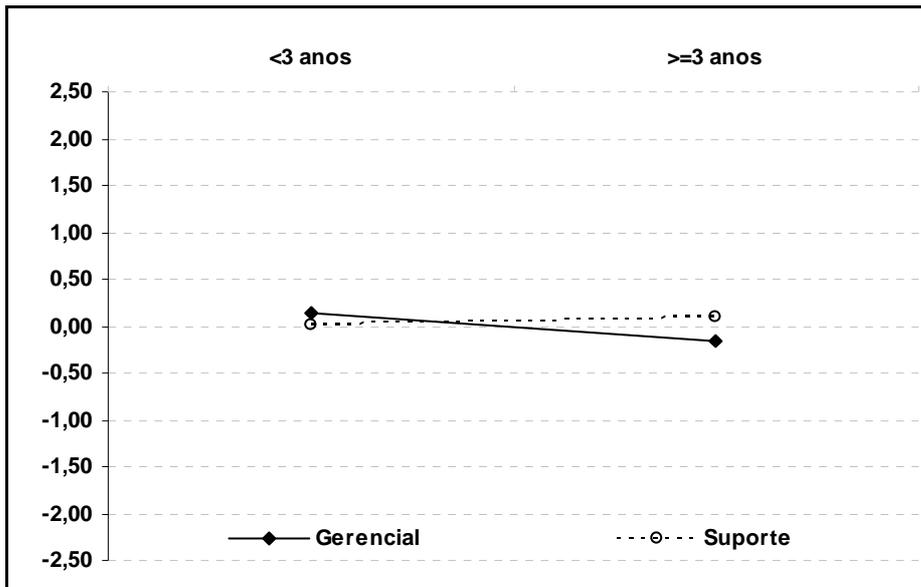
Considerando que o tempo de serviço e tipo de função exercidos pelos colaboradores são relevantes para o desenvolvimento da empresa, que tem como uma de suas missões o crescimento dos seu funcionários, e que repercutem também na cultura organizacional, subdividiu-se os colaboradores entrevistados em dois grupos, conforme as variáveis tempo de serviço e função.

Para verificação da existência de diferenças significativas entre os colaboradores em cada um dos grupos procedeu-se uma análise de variância *two-way*, onde a variável resposta observada foi cada uma das componentes principais geradas através das análises multivariadas, como visto anteriormente.

Desta forma, inicialmente serão apresentados os resultados das cinco componentes do questionário trabalho e posteriormente os componentes gerados pelo questionário pessoal.

#### 4.2 ANÁLISES DE VARIÂNCIA DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO QUESTIONÁRIO TRABALHO/AMBIENTE INTERNO

A componente 1 do questionário trabalho, que mede a satisfação do colaborador com a empresa e sua carreira, apresentou os resultados apontados no gráfico 1. Observa-se que os escores médios para os diferentes tipos de função nos diferentes tempos de serviço não apresentam grandes variações, ficando o escore em torno de zero (0), enquanto o grupo de suporte apresenta um leve aumento no escore médio quando comparado os funcionários com menos tempo e com mais tempo de serviço, aqueles colaboradores que exercem funções gerenciais, aparentemente encontram-se mais insatisfeitos quando possuem mais tempo de serviço.

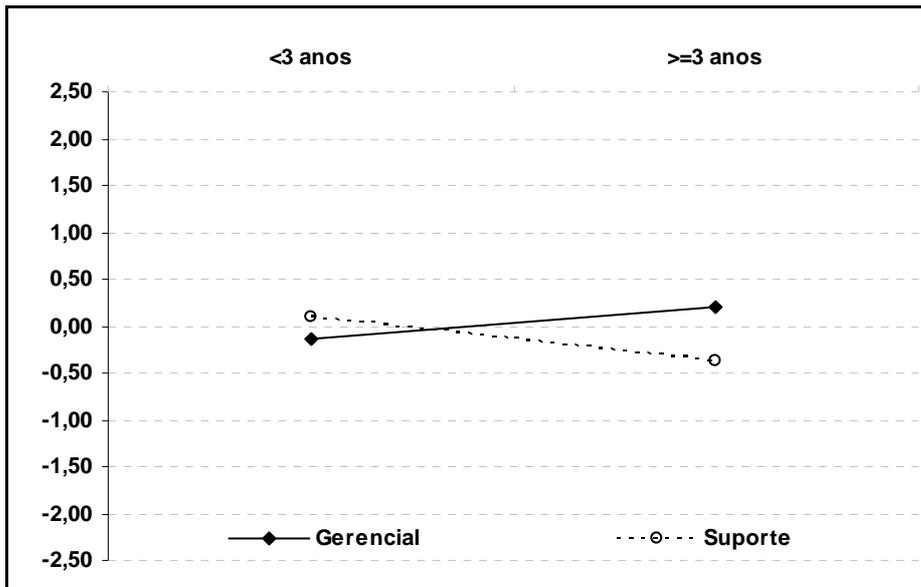


**Gráfico 1 - Médias do escore da primeira componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de variância apontou a inexistência de diferenças significativas entre os grupos tanto para a interação entre as variáveis como para cada uma das variáveis tempo de serviço e tipo de função individualmente ( $p$ -valor=0,786; 0,886 e 0,927; respectivamente).

A componente 2 do questionário trabalho, que mede a satisfação com a chefia, apresentou os resultados apontados no gráfico 2. Observa-se que os escores médios para os diferentes tipos de função nos diferentes tempos de serviço não são maiores do que 0,5 (em módulo), apesar dos funcionários mais antigos aproximarem-se desses valores. Observa-se ainda uma inversão, pois para funcionários de suporte com pouco tempo na empresa, o resultado é positivo enquanto que, para funcionários que exercem o mesmo tipo de função, porém com mais tempo de serviço, apresentam escore negativo. Ou seja, estão mais insatisfeitos. Comportamento inverso ao apresentado pelos funcionários com função de maior responsabilidade.



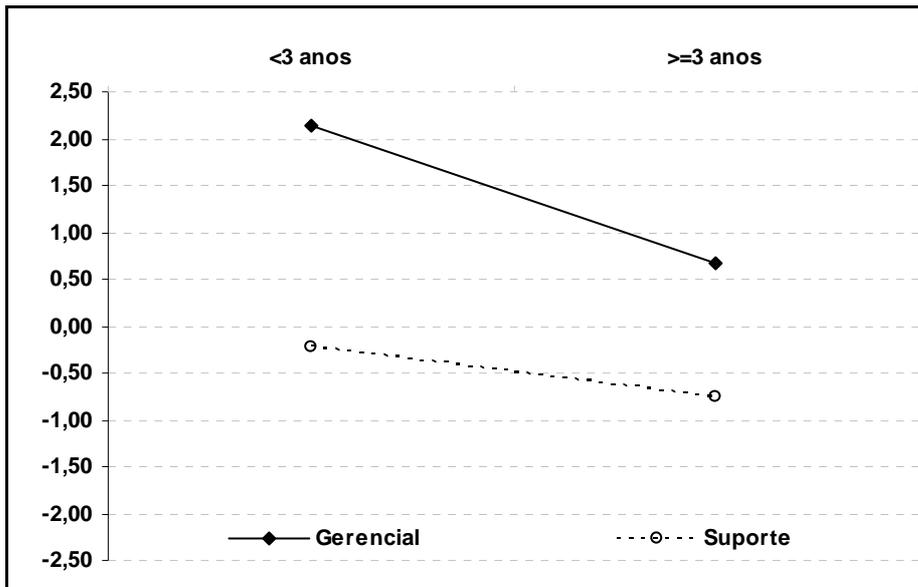
**Gráfico 2 - Médias do escore da segunda componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do comportamento de apresentado, a análise de variância não apresenta indícios de diferenças significativas entre os grupos para a componente em todos os fatores analisados (Tempo de Serviço: p-valor=0,930; Tipo de Função: p-valor=0,804; Interação: p-valor=0,572).

A componente 3 do questionário trabalho, que mede a autoimagem do colaborador em relação ao seu nível sociocultural para o desempenho de suas atividades, e apresenta para os dois tipos de função comportamento descendente quando analisados sob o foco do tempo de serviço. Isto é, funcionários dos dois grupos com mais tempo de serviço apresentam escores médios menores do que funcionários com menos tempo de serviço. Isto pode ser observado no gráfico 3.

Destaca-se ainda, que os funcionários que ocupam cargos gerenciais apresentam escores médios bem superiores aos escores médios calculados pelos funcionários de suporte.

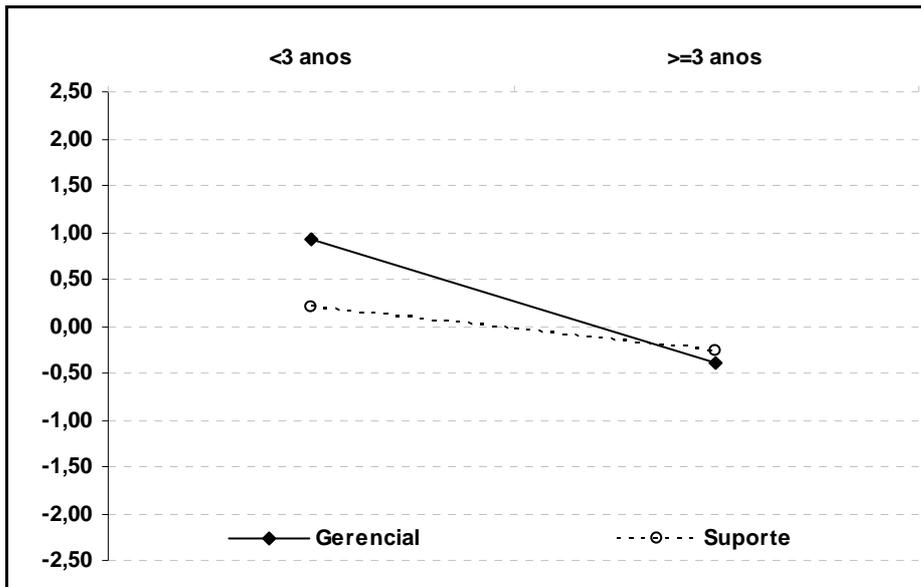


**Gráfico 3 - Médias do escore da terceira a componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de variância não apresentou indícios de interação significativa entre as variáveis ( $p$ -valor = 0,324) nem em relação ao tempo de serviço ( $p$ -valor = 0,053). Entretanto, há indícios na amostra de diferenças significativas quando os colaboradores são comparados em relação ao tipo de função exercida. Sendo que aqueles que ocupam cargos gerenciais possuem escore médio nesta componente significativamente superior ( $p$ -valor = 0,001; Poder = 0,961).

A componente 4 do questionário trabalho, que mede a satisfação em relação às assistências oferecidas pela empresa (benefícios) apresenta escores similares entre os grupos sendo maiores entres os funcionários com menos tempo de serviços e menores com funcionários com mais tempo de serviço, independente do tipo de função. O gráfico 4 apresenta os escores médios desta componente por grupo.



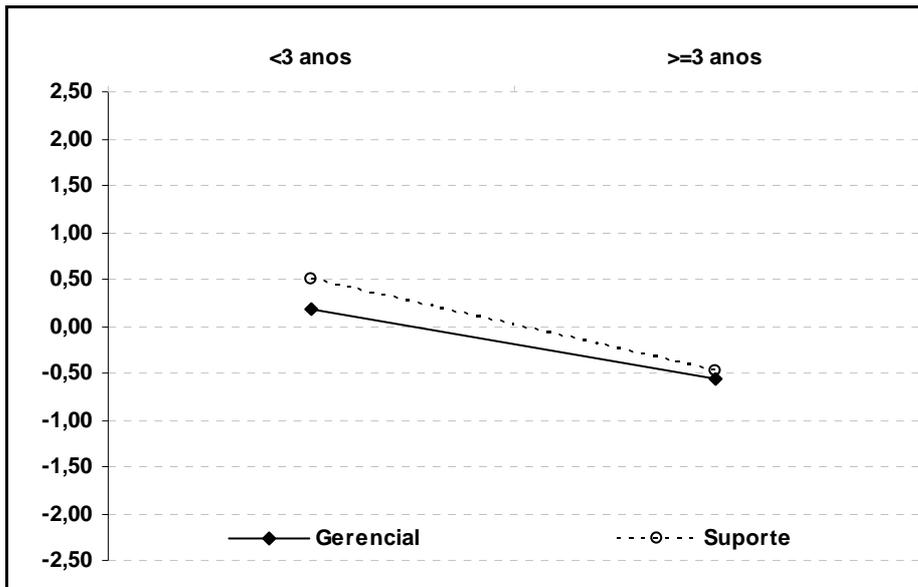
**Gráfico 4 - Médias do escore da quarta componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de variância não apresenta indícios de diferenças significativas entre os grupos para a componente em todos os fatores analisados (Tempo de Serviço p-valor: 0,201; Tipo de Função p-valor: 0,667; Interação P-valor: 0,539).

A última componente do questionário trabalho, que mede reconhecimento e valorização profissional também apresenta comportamento descendente quando vistos sob o foco do tempo de serviço. Isto é, funcionários dos dois grupos com mais tempo de serviço apresentam escores médios menores do que funcionários com menos tempo de serviço. O gráfico 5 apresenta os escores médios para esta componente.

Destaca-se ainda que os funcionários que ocupam cargos gerenciais apresentam escores médios menores em relação aos escores médios obtidos pelos funcionários de suporte.



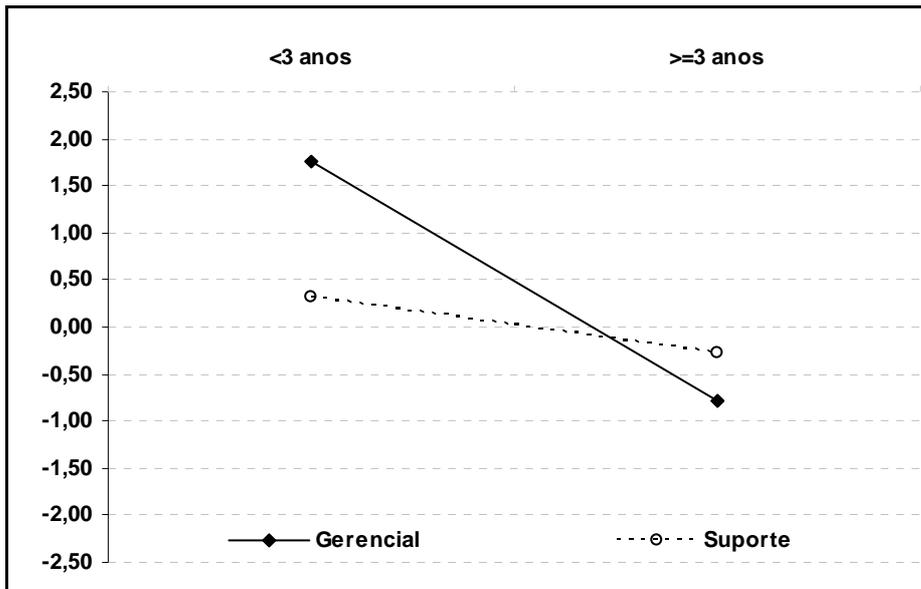
**Gráfico 5 - Médias do escore da quinta componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a análise de variância para esta componente, tanto os fatores simples quando a interação entre eles não apresentam indícios da existência de diferenças significativas, apesar do comportamento observado (Tempo de Serviço: p-valor = 0,176; Tipo de Função: p-valor = 0,742; Interação: p-valor = 0,859).

#### 4.3 ANÁLISES DE VARIÂNCIA DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DO QUESTIONÁRIO PESSOAL/AMBIENTE EXTERNO

A componente 1 do questionário Pessoal, a qual mede a satisfação do colaborador quanto às relações familiares e práticas de lazer, apresentou os resultados apontados no gráfico 6. Observa-se que, entre os funcionários com mais tempo de serviço, independente do tipo de função, os escores médios observados são menores. Além disso, a curva descendente entre os colaboradores de áreas gerenciais é bem mais íngreme do que a dos funcionários de suporte.

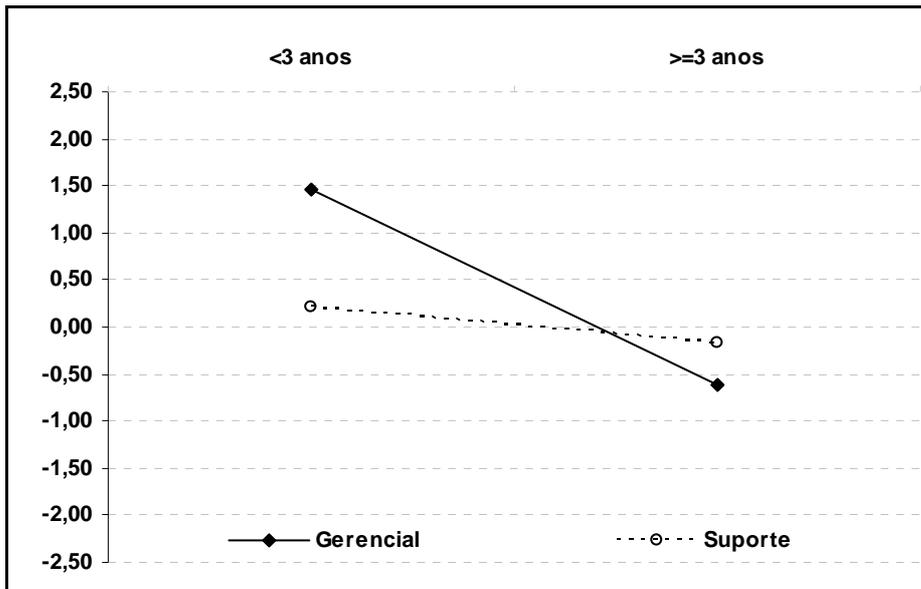


**Gráfico 6 - Médias do escore da primeira componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da análise de variância apontam à existência de diferenças significativas para a fonte de variação Tempo de Serviço (p-valor = 0,012) e para a interação (p-valor = 0,091) ao nível de significância adotado. Considerando o tipo de função, não há indício de diferenças significativas ao nível de 10% (p-valor = 0,401). Procedendo ao desdobramento da interação, este apresentou diferenças significativas no nível gerencial entre os diferentes tempos de serviço ao nível de significância de 5,2%. Todos os demais desdobramentos não apresentaram diferenças significativas ao nível de significância adotado (p-valor > 10%).

A componente 2 do questionário pessoas, a qual mede o posicionamento dos colaboradores frente às questões como política, sociedade e segurança pública. O gráfico 7 apresenta os escores médios desta componente por grupo. Observa-se que, entre os funcionários com mais tempo de serviço, os escores médios são menores, independentemente do tipo de função, o que representa um posicionamento mais crítico com os aspectos mensurados pela componente. Destaca-se que, entre os funcionários de funções gerenciais, a curva apresenta declividade bem superior quando comparada com o os funcionários de suporte.

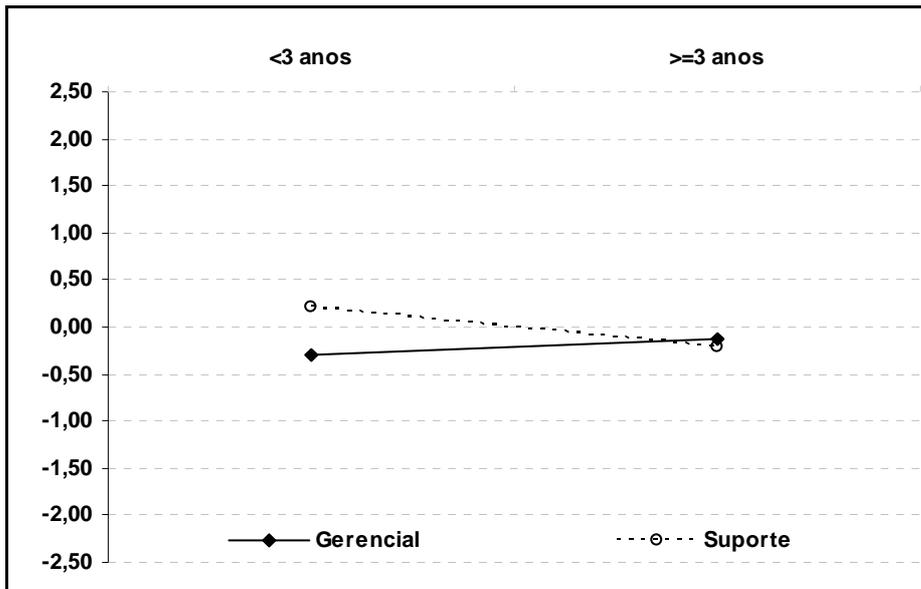


**Gráfico 7 - Médias do escore da segunda componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à análise de variância, o fator tempo de serviço apresentou diferenças significativas entre os funcionários mais novos e mais antigos, sendo que os mais antigos apresentaram escores significativamente menores ( $p$ -valor = 0,066). Em relação aos demais fatores, não foram encontrados indícios de diferenças significativas ao nível de 10% (Tipo de Função:  $p$ -valor = 0,515; Interação:  $p$ -valor = 0,182). Considerando o desdobramento da interação ( $p$ -valor < 0,25), foram encontradas diferenças significativas, apenas quando considerado os cargos gerenciais entre os tempos de serviço, isto é, Colaboradores de função gerencial, com menos de 3 anos de serviço apresentam escores significativamente maiores do que colaboradores do mesmo tipo de função com mais de 3 anos de serviço. Todas as demais interações não apresentaram resultados significativos ao nível de 10%.

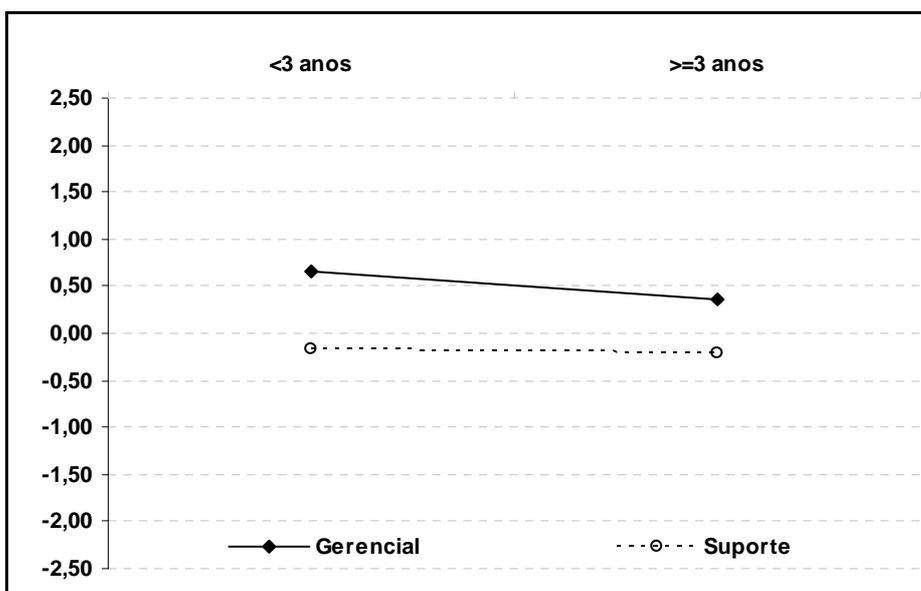
A terceira componente do questionário Pessoas, que mede a satisfação em relação ao patrimônio pessoal, apresentou para todos os grupos escores médios próximos do valor nulo. Este equilíbrio aponta não aparentar diferenças em relação à satisfação quando considerado o patrimônio do colaborador, independentemente do seu tipo de função ou tempo de serviço. Os escores médios podem ser observados no gráfico 8 e os resultados da análise de variância corroboram para estas observações. Não foram identificados indícios de diferenças significativas ao nível de 10% (Tempo de Serviço:  $p$ -valor = 0,864; Tipo de Função:  $p$ -valor = 0,770; Interação:  $p$ -valor = 0,685).



**Gráfico 8 - Médias do escore da terceira componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

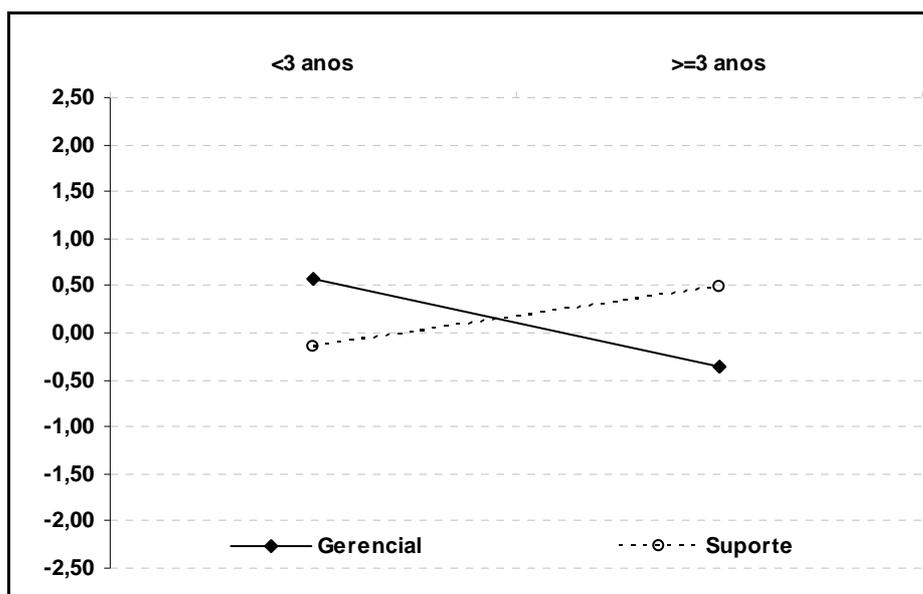
A componente quatro refere-se à auto-imagem dos colaboradores. Observa-se no gráfico 9 que, para ambos os tipos de função, os funcionários com mais tempo de serviço apresentam escores médios menores que seus colegas novatos. Entretanto, nenhum dos fatores apresenta resultados de diferenças significativas entre os grupos (Tempo de Serviço: p-valor = 0,804; Tipo de Função: p-valor = 0,323; Interação: p-valor = 0,856).



**Gráfico 9 - Médias do escore da quarta componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

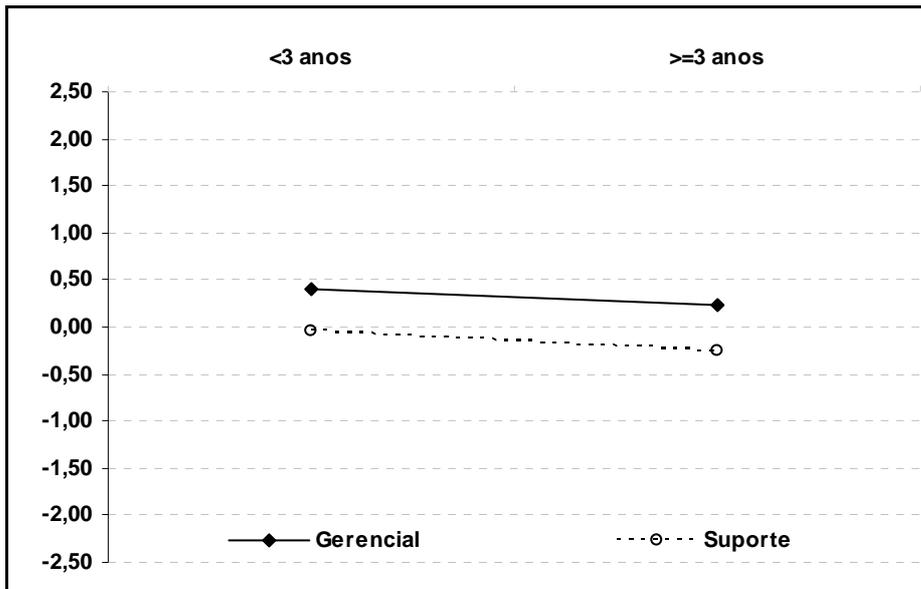
A quinta componente do questionário Pessoas visa medir o constructo “reações frente a notícias de Corrupção e Crises Políticas e Econômicas”, ou seja, como estes fatos afetam o nível anímico dos colaboradores. O gráfico 10 nos aponta um comportamento divergente entre os tipos de funções e o tempo de serviço. Enquanto, entre os funcionários com menos de 3 anos de empresa, aqueles que ocupam cargos gerenciais, apresentam escores mais elevados. Entre os funcionários mais antigos, os que possuem cargos de suporte, encontram-se nesta condição. Apesar disso, a análise de variância não aponta indícios de diferenças significativas entre os grupos em nenhum dos fatores de variação (Tempo de Serviço: p-valor = 0,829; Tipo de Função: p-valor = 0,925; Interação: p-valor = 0,256).



**Gráfico 10 - Médias do escore da quinta componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já, a sexta componente apresenta resultados muito similares com os observados na quarta componente deste questionário. Em relação à satisfação com o nível intelectual, os resultados são similares aos observados na componente que media auto-imagem. Escores médios um pouco superiores entre os colaboradores de cargos gerenciais e com leve declive na reta para os funcionários com mais tempo de serviço na empresa, como pode ser observado no gráfico 11.

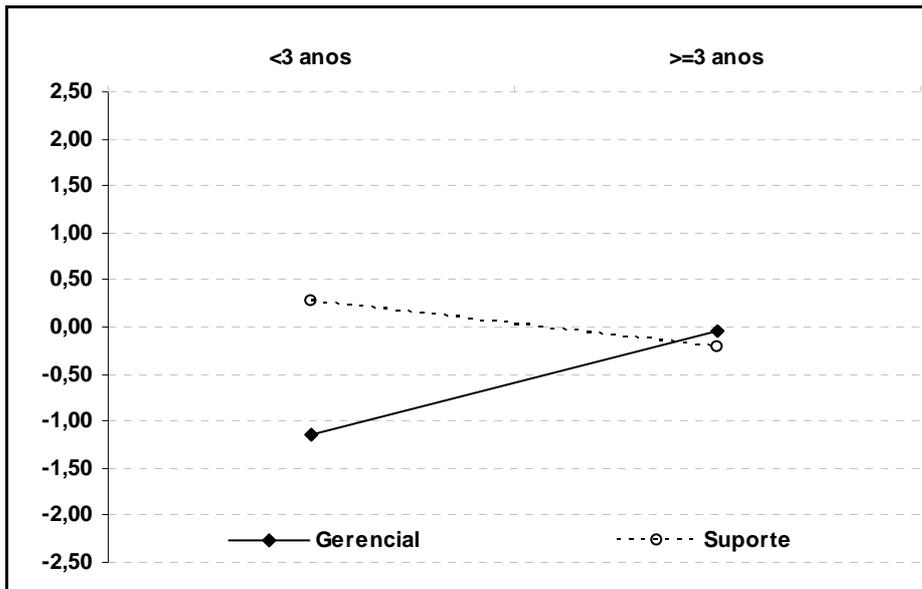


**Gráfico 11 - Médias do escore da sexta componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de variância também apresenta resultados similares, isto é, a falta de indícios de diferenças significativas entre os escores médios dos grupos (Tempo de Serviço: p-valor = 0,786; Tipo de Função: p-valor = 0,506; Interação: p-valor = 0,974).

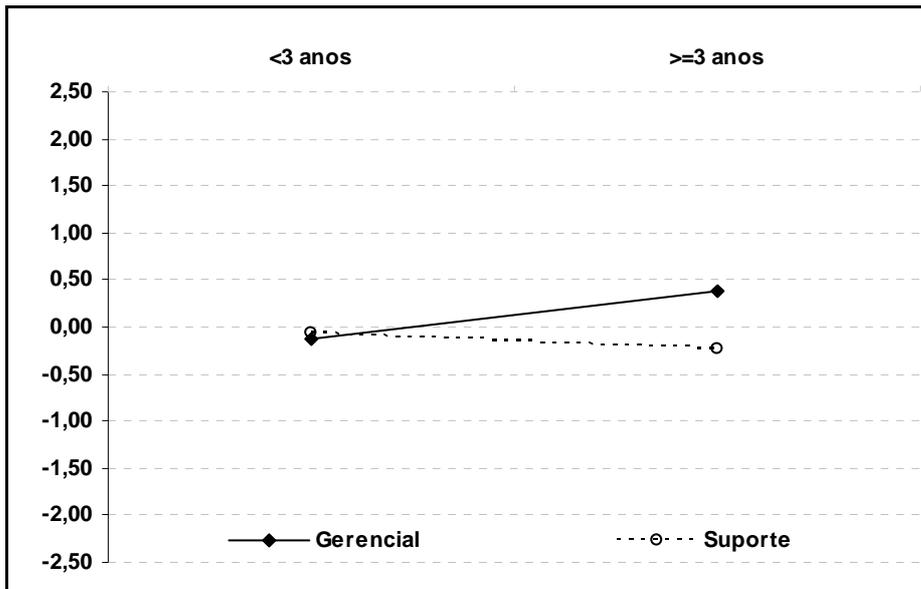
A penúltima componente do questionário Pessoas agrupou questões com intuito de mensurar a preocupação dos colaboradores com seus filhos. Apesar de não apresentar indícios de diferenças significativas pela análise de variância, os resultados apresentados no gráfico 12 mostram que nos primeiros anos de trabalho na função, colaboradores com funções gerenciais apresentam menor preocupação com os filhos do que funcionários de suporte (Tempo de Serviço: p-valor = 0,636; Tipo de Função: p-valor = 0,356; Interação: p-valor = 0,253).



**Gráfico 12 - Médias do escore da sétima componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A última componente, que mensura o posicionamento frente à política municipal apresenta comportamento similar ao mensurado pela componente 2, que versa sobre política estadual e federal. Seus resultados podem ser observados no gráfico 13 e, assim como a componente 2, também não apresenta resultados significativos frente à análise de variância (Tempo de Serviço: p-valor = 0,808; Tipo de Função: p-valor = 0,700; Interação: p-valor = 0,627).



**Gráfico 13 - Médias do escore da oitava componente por grupos.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1 Análise do ambiente interno

Sobre o ambiente interno, é possível exercer mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos. Relembrando as considerações de Contador (1995) sobre o Ambiente Interno, salienta-se que, para que uma empresa obtenha um bom desempenho organizacional é necessário ter uma visão clara e precisa do seu negócio. Porém, para que se obtenha um bom desenvolvimento, uma empresa precisa saber a direção e o momento certo para mudar. Dessa forma, visando efetuar um controle sobre o ambiente interno, a partir do resultado obtido com os questionários, respostas ao ANEXO II, e nas reuniões, foram identificados pontos fortes e pontos fracos da mesma:

##### 4.3.1.1 Pontos fortes

Identificou-se, pela análise do componente 1 do questionário trabalho, que os funcionários do quadro administrativo, independentemente do tempo de serviço, estão mais satisfeitos com o ambiente de trabalho interno. Esse resultado demonstra uma forte tendência de que o local de trabalho é agradável e representa um ponto forte da empresa. Constatou-se,

em linhas gerais, que os funcionários mais novos apresentam maior satisfação com o trabalho, ambiente interno, chefia, salário e valorização profissional.

#### 4.3.1.2 Pontos fracos

A análise do componente 2 do primeiro questionário apontou que os funcionários de maior hierarquia e com maior tempo de serviço estão menos satisfeitos com a sua chefia. Ou seja, quanto maior a responsabilidade e o tempo de empresa, maior a insatisfação. Da mesma forma, os colaboradores mais antigos consideram-se menos capazes para desenvolver suas atividades do que os mais novos na empresa. À medida que o tempo passa, os resultados apontam para uma insatisfação. Também seria possível a necessidade de implantar um plano de carreira, a fim de proporcionar maior estabilidade no quadro funcional. Outro ponto a ser considerado, diz respeito aos incentivos e à falta de motivação para o aperfeiçoamento do quadro de pessoal.

#### 4.3.2 Ambiente externo

Sobre o ambiente externo, a empresa exerce pouco controle. Para tanto, ela deve aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças. As oportunidades identificadas podem ser utilizadas como forma de alcançar a sua missão. Através do resultado do questionário pessoal (ANEXO II) e também pelas respostas ao ANEXO III foi possível identificá-las.

#### 4.3.3 Oportunidades identificadas

a) Concorrência no mercado - Atualmente fala-se muito de competitividade e, embora pareça um assunto recente, o conceito de competição já existia há séculos nos contextos das guerras. Apesar do conceito ser antigo, só mais recentemente, após a segunda guerra, tem sido

melhor explorado no ambiente empresarial, devido à complexidade do ambiente organizacional. Dentro desse ambiente complexo se inclui: a entrada de diversos concorrentes variando em número e espécie, cada um buscando seu sucesso através da implementação de estratégias que possam assegurar o resultado favorável. A concorrência do mercado é vista por dois ângulos: de um lado, representa uma oportunidade e, de outro, uma ameaça. A concorrência é considerada oportunidade, à medida em que conduz para o desenvolvimento e aprimoramento das funções e também como um desafio para ultrapassar seus concorrentes. No entanto, apesar de estar consciente da ameaça que a concorrência representa, a Faculdade, através de seus diretores, se sente capacitada e com grandes potencialidades para enfrentar os concorrentes.

b) Clientela – Tendo em vista a proposta da organização, é necessário destacar que esta se dirige a um nicho específico do mercado, que busca na educação com baixo custo, o preenchimento dos requisitos que se propõe a oferecer. Neste sentido, apesar de atender ao público alvo a que se destina, baixa é a renda, fato que satisfaz e, ao mesmo tempo, atrai novos clientes. Há de se ressaltar, porém, o caráter ameaçador, pois, na concepção de Porter (1992), a satisfação da necessidade do consumidor, por si só, não é suficiente para que a empresa tenha rentabilidade. Concluindo sua afirmação, diz que para ter rentabilidade, uma empresa precisa, não apenas, criar valores para os compradores, mas também, captar esses valores nos consumidores, sem deixar que a concorrência tome posse do primeiro. A entrada de novas empresas na indústria, segundo ele, ameaça conquistar tais mercados pela oferta de maiores benefícios a preços mais baixos, deixando, dessa forma, que os valores estabelecidos por uma empresa sejam captados por outra.

c) Mídia – Elemento importante para a divulgação da instituição, desde que seja utilizado de forma correta e direcionado ao público alvo da organização.

#### **4.3.4 Ameaças identificadas**

A identificação das ameaças no ambiente externo também ocorreu a partir dos resultados obtidos com as avaliações, questionário e reuniões realizadas com os representantes da faculdade e funcionários administrativos.

a) Violência e drogas: A violência e as drogas representam perigo, porquanto desvirtua os alunos dos objetivos propostos pela instituição.

b) Concorrência no mercado: Como já analisado, a concorrência representa, ao mesmo tempo, oportunidade e ameaça. A ameaça está relacionada à qualidade dos serviços prestados pelos concorrentes que, embora no momento não seja considerada como superior, representa uma ameaça. No entanto, para vencer essa batalha e transformar a ameaça oportunidade, Stoner e Freeman (1985) dizem que há duas maneiras: devem conseguir mais clientes, aumentando o tamanho do próprio mercado ou entrando em um mercado, em expansão.

c) Outras formas de ensino: As formas convencionais de ensino, muitas vezes, não são satisfatórias para a busca dos resultados almejados. No entanto, é inequívoco que o oferecimento de novas formas de ensino, como na modalidade à distância, representa uma forte ameaça à instituição.

d) Instabilidade econômica e políticas governamentais: Os dados históricos apresentados no início deste trabalho já demonstram o cenário de imprevisões que a instabilidade causa às organizações. Antes da Segunda Guerra Mundial, o ambiente era estável, era fácil prever o rumo das negociações, o que facilitava, também, o estabelecimento de um planejamento baseado em tais dados. Contudo, as instabilidades econômicas e governamentais trouxeram consigo a incerteza de um futuro promissor. As taxas, os juros, os salários, os incentivos governamentais e as leis se tornaram mutáveis, causando desconforto e risco para a organização. Levando em consideração a instabilidade que as políticas governamentais e econômicas representam para as organizações, cabe salientar que o seu caráter ameaçador à instituição objeto do estudo, principalmente por ser uma instituição de ensino privado, enfrenta dificuldades financeiras similares a qualquer outra empresa.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA FACULDADE

A União das Faculdades Integradas de Negócios LTDA – Unifin tem como missão: “É uma entidade voltada para pesquisa, extensão e divulgação científica, técnica e cultural”. A visão de ser uma instituição referência na sua área de atuação foi construída a partir do cumprimento de sua missão e o reconhecimento pela comunidade onde atua. A partir da análise da influência das variáveis ambientais sobre o seu desenvolvimento, foi possível identificar alguns pontos que merecem maior destaque e atenção pelos seus dirigentes.

Neste sentido, é necessário ressaltar que, não apenas, os Pontos Fracos e as Ameaças são requisitos que necessitam de atenção prioritária, no estabelecimento de medidas para a tomada de decisão, mas também, os pontos fortes e as oportunidades. Isso porque, retomando as considerações de Stoner e Freeman (1985), os pontos fortes e as Oportunidades, não aproveitadas em grau e tempo aptos, podem se transformar em pontos fracos e ameaças. Além disso, percebe-se que algumas variáveis do ambiente externo e interno da organização são vistas de forma distorcida, traduzindo-se na forma de percepção da entidade como um todo, o que pode acarretar, muitas vezes, em possíveis problemas, pela falta de ações condizentes com a realidade.

Durante o processo, identificou-se um conjunto de questões estratégicas, questões estas provenientes das reuniões realizadas com dirigentes e os funcionários do quadro administrativo. A partir dos encontros e dos levantamentos dos resultados dos questionários, foram identificadas as ações para as questões estratégicas pertinentes.

Os objetivos da identificação das questões estratégicas se reportam principalmente à obtenção do desempenho organizacional, à eficácia das estratégias vigentes e à busca, através do modelo de planejamento, de ações que sejam alternativas de soluções para estas questões.

#### 4.5 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A análise do ambiente organizacional da instituição tinha como objetivo a identificação e elaboração das questões estratégicas identificadas nas primeiras reuniões do processo, e, conseqüentemente, possibilitar a definição de ações para a solução das mesmas. No entanto, além da identificação das questões estratégicas e das ações pertinentes, provenientes da análise ambiental, buscou-se, nesta parte do trabalho, identificar e analisar as estratégias vigentes.

A empresa almeja atender, da melhor forma possível, o público a que se destina. Ressalta-se, neste sentido, a conceituação de Porter (1991) sobre a estratégia de enfoque que, por sua vez, distingue-se das outras duas estratégias genéricas (liderança no custo e diferenciação) por procurar atingir seus objetivos em um segmento específico do mercado. O público que a organização busca atingir se caracteriza por ser público da região onde se localiza a própria faculdade, com baixo e médio poder aquisitivos e, além disso, por buscar uma educação de qualidade.

Quanto às estratégias de diferenciação, percebe-se a busca, pelos seus dirigentes, desse tipo de estratégia. Ao realizar a pesquisa observou-se o empenho dos funcionários em prestar um serviço de qualidade.

No entanto, através da análise externa e interna da organização, observou-se, também, que apesar de buscar a diferenciação de seus serviços, esse objetivo está sendo prejudicado pela existência de elementos do ambiente interno como fatores intervenientes sobre sua performance.

Dentro deste contexto, pode-se destacar a insatisfação com a inexistência de plano de carreira e motivação por parte da empresa, em possibilitar o aperfeiçoamento de seus funcionários do quadro administrativo. Por outro lado, a evolução dos concorrentes, diminui a vantagem da diferenciação dentro dos moldes pretendidos pela União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin.

Para que os produtos de uma organização alcancem um estado satisfatório de diferenciação, faz-se necessário o preenchimento de uma série de requisitos que, juntos, constituam essa diferenciação, agregando valor para o comprador. Entretanto, para que a organização possa preencher todos os requisitos que agregam valor no produto para o cliente, é preciso que ela faça diversos investimentos, afinal, segundo George Day (1989), a qualidade existente nos produtos diferenciados requer altos investimentos. Porém, ao que parece, a organização não tem investido satisfatoriamente para a concretização efetiva dessa diferenciação almejada.

Por outro lado, tendo em vista que a entidade oferece estudo com baixo custo, percebeu-se a existência de algumas ações visando diminuí-lo, como o baixo investimento em publicidade e propaganda, locação dos prédios onde funcionam as unidades da faculdade, terceirização dos serviços de limpeza, segurança, xerox, etc.

Neste aspecto, cabe enfatizar as premissas de Porter (1992) quanto à liderança no custo, as quais, segundo ele, se referem à busca de redução de custos, com a finalidade de obter lucros através das economias de escala.

#### **4.5.1 Ponderações sobre as estratégias da faculdade**

A estratégia que a organização pretende alcançar é o enfoque na diferenciação. Todavia, enfrentando um ambiente externo desfavorável no âmbito econômico e político, e

ambiente interno carente, devido à insatisfação e a falta de capacitação administrativa para o estabelecimento e desenvolvimento de estratégias apropriadas ao momento, a entidade visa aliar a sua estratégia à redução de custos, de maneira a amenizar os problemas.

Porter (1992), ao falar sobre a estratégia de enfoque, salienta que há duas linhas de enfoque a se obter: enfoque na diferenciação ou enfoque no custo, ou seja, a empresa deve optar por um ou outro para conseguir vantagem competitiva. Nota-se que a organização, no presente momento, está adotando enfoque no custo e na diferenciação ao mesmo tempo. Contraria assim o pensamento de Porter. Contudo, Mintzberg (1992) e Getz e Sturdivant (1989) são contrários à visão de Porter, eles afirmam que o baixo custo não é uma estratégia oposta à diferenciação e que a empresa deve procurar unir estas duas estratégias com o intuito de obter competitividade. Porém, deve-se assinalar que a empresa estudada, ao utilizar a estratégia de enfoque nos custos, não está usando uma estratégia pré-concebida com a finalidade de garantir vantagens:

- ter seus serviços a custos finais abaixo de seus concorrentes, para vendê-los a preço abaixo da concorrência e, com isso, atrair mais clientes;
- ter seus serviços a custos finais abaixo dos concorrentes, visando o aumento da margem de lucro da empresa.

Ao contrário, o objetivo principal do controle rígido dos custos e das despesas, aliado à diferenciação dos serviços prestados para seu segmento de mercado, tem apenas a finalidade específica de equilibrar receita e despesa, isto é, sobreviver num ambiente em alta concorrência. Desta maneira, lembrando a afirmação de Oliveira (1993), quanto às estratégias de sobrevivência, cabe dizer que a estratégia adotada até então é apenas pela sua sobrevivência, a qual só deve ser utilizada quando não houver outra alternativa para a organização.

#### **4.5.2 Inovação nas estratégias**

A par dos resultados identificados pelos questionários e reuniões, considerando a missão e a necessidade do processo de planejamento estratégico, é necessário concentrar os esforços em alguns pontos que podem ser considerados fundamentais, como: melhorar a parte

administrativa, incrementar uma política de recursos humanos, voltada para o crescimento do funcionário, redução da inadimplência dos alunos, aumentar o investimento em marketing etc.

Com tais diretrizes, poderá ser mantida a estratégia de diferenciação. Procura-se, com as outras diretrizes e ações correspondentes, rever a parte administrativa e de recursos humanos, de modo a se definir e buscar uma infra-estrutura adequada para, mediante formas apropriadas, minimizar seus problemas atuais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA PESQUISA

### 5.1 CONCLUSÕES

As organizações, a partir da década de 90, marcadas pela globalização, estão sofrendo ainda mais com a rapidez das mudanças no ambiente organizacional externo e interno. A abertura do mercado nacional está propiciando, de maneira crescente, a rivalidade na indústria e fazendo com que o poder de barganha dos compradores torne-se cada vez maior. Isso se deve ao fato de que o consumidor dispõe de um número muito grande de alternativas de compra. Neste caso, o produtor é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, o corpo administrativo de uma organização precisa ser suficientemente eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e, além disso, gerar nele “determinadas necessidades”, dispondo da inovação e da criatividade organizacional como meios para garantir boa parcela do mercado.

Portanto, em meio a um ambiente, na maioria das vezes imprevisível, torna-se clara a necessidade, nas organizações, de um gerenciamento eficaz, que pode ser facilitado pela implantação de um sistema de planejamento adequado à empresa. Tendo em vista estas considerações, pode-se assinalar que as contribuições deste trabalho se reportam, principalmente, à análise ambiental da União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin e à identificação das estratégias que esta emprega atualmente.

Neste sentido, o presente trabalho aborda, inicialmente, a importância do processo administrativo, do qual, o planejamento constitui uma etapa fundamental. Ainda considerando as finalidades deste trabalho, descreve-se a evolução do processo de planejamento e seus diversos enfoques, como apresentado na literatura. Dá-se ênfase ao planejamento estratégico participativo, por ter sido considerado um método conveniente para o estudo de caso, tendo em vista uma esperada participação e o comprometimento dos seus integrantes.

Com o objetivo de tornar o trabalho auto-contido, conforme mencionado, foram incluídas ponderações sobre o planejamento e comentários sobre estratégias empresariais.

A metodologia foi descrita e destacou-se, em particular, duas formas de coleta de informações, ambas envolvendo a colaboração de funcionários da parte administrativa e

diretoria da entidade estudada. O uso de reuniões possibilitou a coleta rápida de informações. Também optou-se pela coleta de informações através de questionários, de modo a embasar melhor as análises feitas.

As técnicas de administração, em particular o planejamento estratégico participativo, foram utilizadas em um estudo de caso, onde se considerou uma instituição de ensino superior privado. Este caso foi escolhido tendo em vista às dificuldades de crescimento apresentadas pela organização.

Em virtude da situação ambiental, apesar de todo esforço em obter um melhor resultado, pode-se afirmar que a entidade está sofrendo com as pressões decorrentes do aumento da concorrência, da inadimplência e pela ausência de uma política de recursos humanos. Tais fatores diminuem a vantagem competitiva traduzida pela estratégia de diferenciação proposta pela organização.

Outrossim, devido ao aumento da concorrência, o que era visto como diferencial, passou, aos poucos, a ser considerado pela clientela como algo básico. Isso porque, a concorrência passou a usar da mesma filosofia e a oferecer serviços iguais ou superiores aos da organização estudada. A análise ambiental possibilitou ao pesquisador a identificação das Ameaças, Oportunidades, Pontos Fortes e Pontos Fracos do ambiente organizacional.

Em relação à identificação e análise das estratégias utilizadas pela União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. – Unifin, percebeu-se a existência de duas estratégias: enfoque na diferenciação e enfoque nos custos. Quanto à estratégia de enfoque na diferenciação, especificamente, observou-se que os dirigentes têm dificuldade em dimensionar efetivamente as contribuições que este tipo de estratégia representa para o desenvolvimento global e equilíbrio financeiro da instituição.

Essa situação se confirma pelo confronto observado das estratégias utilizadas pela organização com o arcabouço teórico da pesquisa. Essa comparação demonstra que há uma contradição perceptível nas estratégias utilizadas. Ou seja, retomando as considerações de Porter (1992), é possível destacar que, para a empresa obter competitividade, precisa optar por apenas uma estratégia genérica, e não duas, como é o caso. A justificativa de sua afirmação se deve ao fato de que a diferenciação exige investimentos que o controle rígido de custos procura reduzir ao máximo. Neste sentido, assinala-se que a estratégia de enfoque na diferenciação, a qual seria a estratégia coerente com a proposta, a missão, o negócio e a visão de futuro da entidade, não está tendo, ao que tudo indica, o retorno financeiro almejado.

Isso pode ser constatado pela diminuição do número de alunos e a inadimplência.

Portanto, a estratégia de enfoque na diferenciação pode estar sendo prejudicada pela adoção, em paralelo, da estratégia de enfoque nos custos. Principalmente por esta visar, nesta instituição, apenas à sobrevivência no mercado e não à obtenção de uma vantagem sobre a concorrência. Tendo em vista que o objetivo principal da instituição de ensino pesquisada é proporcionar um ensino diferenciado e com qualidade e, que a implantação de um controle rígido dos custos entra em ação como forma de equilibrar as despesas da mesma, observa-se a existência de uma incoerência, ou seja, um produto diferenciado e com qualidade exige investimentos e, pelo que demonstra a pesquisa, carece de uma série de requisitos imprescindíveis para se constituírem em valor diferencial para o cliente.

Ainda, sobre as variáveis ambientais externas e internas, constatou-se a sua evidente influência. Neste sentido, é possível salientar como elementos influenciadores desta mudança: o aumento da concorrência; a alteração na economia do país; e a dificuldade do corpo diretivo em gerenciar e encontrar estratégias adequadas.

O aumento da concorrência e a situação econômica podem ser classificadas como variáveis do ambiente externo que influenciaram diretamente em seu desempenho.

Associado a estas variáveis e acentuando o presente quadro está, também, a influência das variáveis internas. Portanto, a atuação e evolução dessas variáveis externas e internas no ambiente organizacional, juntas, tomam força para influenciar diretamente no desempenho e desenvolvimento da instituição.

A partir dos dados obtidos, foi possível constatar que a participação dos funcionários do quadro administrativo é de extrema relevância na realização do planejamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que a efetivação desse modelo se dá pelo envolvimento e comprometimento dos membros da organização, a fim de atingir os objetivos da mesma.

Espera-se com a realização deste trabalho, contribuir positivamente à União das Faculdades Integradas de Negócios Ltda. - Unifin, ao proporcionar a esta o suprimento dos aspectos inerentes ao Planejamento Estratégico Participativo acima descritos, e alertar para o não-esgotamento do assunto proposto. Assim, sugere-se a seguir, a realização de trabalhos complementares. Em particular, a efetiva implantação de mudanças e o alargamento da pesquisa, também, para o quadro de funcionários pedagógicos (professores).

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As conclusões apontadas neste trabalho não esgotam o assunto abordado. Sugere-se a realização de novos estudos, de maneira a complementar as conclusões e resultados ora obtidos. Abaixo, algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Estudar a aplicabilidade de outros modelos de planejamento em instituições de ensino, tanto públicas, quanto privadas;
- Continuar a pesquisa, avaliando as alterações ocorridas a partir dos resultados obtidos;
- Aumentar o campo de pesquisa para todos os funcionários da organização, principalmente o quadro docente;
- Pesquisar as instituições de ensino concorrentes, enfocando as organizações que atuam no mesmo nicho de público que a instituição de ensino estudada neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Matrix management: not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 87-94, jul./ago. 1990.

\_\_\_\_\_. Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. **Harvard Business Review**, p. 79-88, nov./dez. 1994.

BARRIE, James G. SMR Forum: Strategic Planning Under Fire. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 4, p. 57-61, 1984.

BELLIA, Vitor. **Introdução à Economia do meio ambiente**. Brasília: IBAMA, 1996.

BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

CHANDLER JR., Alfred D. Corporate strategy and structure: some current considerations. **Society**, v. 35, n. 2, p. 347, jan./fev. 1998.

CLUTTER, David B.; CRAINER, Stuart. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, mar./abr. 1995.

\_\_\_\_\_. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 39-48, mai./jun. 1995.

CUNHA, Cristiano. Apostila de planejamento estratégico. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 1998.

DAY, George S. Deciding how to compete. **Planning Review**, v. 17, n. 5, p. 18-23, set./out. 1989.

DRUCKER, Peter F. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

FACHEL, J. M. G.; CAMEY, S. Avaliação psicométrica: a qualidade das medidas e o entendimento dos dados. In: CUNHA, Jurema Alcides. **Psicodiagnóstico - V**. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2000.

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Alegre, 2006.

FIGLIOLI, José Osir. Planejamento empresarial participativo. **Planejamento e Gestão**, p. 19-35, dez. 1988.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Fernando; ARKADER, Rebecca. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças; ameaças, oportunidades e mudanças; trajetórias de Modernização Industrial no Brasil**. 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

GAJ, Luiz. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1995.

GETZ, Gary A.; STURDIVANT, Frederick D. The Nuts and Bolts of formulating differentiation strategy. **Planning Review**, p. 49, set./out. 1989.

GEUS, Arie P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, p. 129-133, mar./abr. 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, cap. 3, p. 43-80, 1989.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1990.

GUNS, Bob. The faster learning organization. In: CHAWLA, Sarita; RENESCH, John. **Learning Organizations**, Portland (OR): Productivity Press, p. 337-349, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, v. 67, p. 37-76, maio /jun., 1989.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 69, p. 72-79, maio /jun., 1990.

HIRSCHMAN, Albert O. **The passions and the interests**. Princeton: Princeton University Press, 1977.

HOSMER, D.; LEMESHOW, S. **Applied logistic regression**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

HUGLES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, cap. 1, p: 11-24, 1980.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 132-137, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, p. 69-92, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

LALOR, Gerald C., ZHANG, Chaosheng. Multivariate outlier detection and remediation in geochemical databases. **The Science of the Total Environment**, v. 281, p. 99-109, jan. 2001.

LEVENE, Howard. Robust tests for equality of variances. In: OLKIN, Ingram; HOTELLING, Harold et al. **Contributions to probability and statistics: essays in honor of Harold Hotelling**. Stanford: Stanford University Press, 1960. p. 278-292.

LEVITT, Theodore. A globalização dos mercados. **Coleção Harvard de Administração**, Maio/ Jun. 1983.

\_\_\_\_\_. Sucesso no marketing através da diferenciação (de qualquer coisa). **Coleção Harvard de Administração**, v. 5, p. 53-74, 1986.

LIDA, Itiro. **Planejamento estratégico situacional**. Brasília: SEBRAE, 1997.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILLIKEN, G. A.; JOHNSON, D. E. **Analysis of messy data: design of experiments**. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC, 1992. V. 1.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MINTZBERG, Henry. Grafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 10, p. 66-74, jul./ago. 1987.

\_\_\_\_\_. Generic Strategies. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The Strategy Process**, Prentice Hall, p. 70-81, 1992.

\_\_\_\_\_. Strategy making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n.1, p. 107-114, jan./fev. 1994.

MONTGOMERY, D. **Design and analysis of experiments**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2001.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael T. **A model for diagnosing organizational behavior**. AMACOM, p. 235-248, 1980.

NORUSIS, Marija J. **SPSS Professional Statistics 6.1**. Chicago: SPSS Inc., 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUINN, J. B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 1, p. 3-21, p. 3-21, 1980.

SANTOS, Luiz Adalberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Os embates da cidadania: ensaio de uma abordagem filosófica da nova lei de diretrizes e bases da educação nacional. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997. p. 53-64.

SHAPIRO, S. S.; WILK, M. B. An analysis of variance test for normality (complete samples). **Biometrika**, v. 52, n. 3-4, p. 591-611, dez. 1965.

SOUZA, Osvaldo Rodrigues de. **História geral**. São Paulo: Ática, 1976.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TREGOE, Bebjamin; ZIMMERMAN, John W. **Pode o pensamento estratégico sobreviver?** IDORT, mar./abr. 1978.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO A - Levantamento dos fatores internos de influência do  
relacionamento entre funcionários e a empresa**

**1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**2. Gosto da minha atividade nesta empresa.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**6. Considero que estou obtendo sucesso em minha carreira e vida profissional.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**7. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**8. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**9. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**10. O meu chefe imediato é um líder.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**11. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**12. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

INCENTIVOS PROFISSIONAIS

**13. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**14. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**15. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado por meus amigos e parentes.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## REMUNERAÇÃO

**16. Acho meu salário atual justo.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**17. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**18. Meu emprego na empresa é seguro, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## NÍVEL SOCIOCULTURAL

**19. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**20. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## AMBIENTE DE TRABALHO

**21. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**22. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**23. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## CULTURA ORGANIZACIONAL

**24. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na mesma.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## ASSISTÊNCIA AOS FUNCIONÁRIOS

**25. A assistência (médica, dentista, etc.) adotada pela empresa favorece a execução das minhas atividades.**

- (1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## **ANEXO B – Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre funcionários e a empresa**

### INVESTIMENTOS DE DESPESAS FAMILIARES

#### **1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

#### **2. Eu me preocupo com o futuro de meus filhos.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

#### **3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar a minha família.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### CONVIVÊNCIA FAMILIAR

#### **4. Estou vivendo bem com minha esposa/companheira/namorada ou meu marido/companheiro/namorado.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

#### **5. Estou vivendo bem com meus filhos.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## SITUAÇÃO FINANCEIRA

### **6. Estou satisfeito com minha residência.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### **7. Estou satisfeito com meu carro.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### **8. Estou com a minha situação financeira em ordem.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### **9. Estou satisfeito com meu patrimônio.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## VIDA SOCIAL

### **10. Estou satisfeito com meu nível social.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### **11. Estou satisfeito com meu convívio social.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

### **12. Estou satisfeito com meu nível intelectual.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**13. Estou satisfeito com meu nível cultural.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## SAÚDE

**14. Estou satisfeito com minhas práticas desportivas.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**15. Estou satisfeito com meu estado físico.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**16. Estou satisfeito com meu nível mental.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## CONVIVÊNCIA FAMILIAR

**17. Estou satisfeito com minha vida afetiva.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## FÉRIAS E LAZER

**18. Estou satisfeito com minhas últimas férias.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**19. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## SEGURANÇA PÚBLICA

**20. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**21. A corrupção altera meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**22. A violência altera meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**23. A impunidade altera meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## POLÍTICA E ECONOMIA

**24. Estou satisfeito com o estágio atual da política nacional.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**25. Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**26. Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**27. As crises políticas alteram meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**28. As crises econômicas alteram meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

**29. As crises internacionais alteram meu estado de ânimo.**

(1) Concordo plenamente (2) Concordo (3) Não concordo nem discordo (4) Discordo  
(5) Discordo plenamente (6) Não sei / Sem opinião

## **ANEXO C – Folha avulsa para as suas observações**

Nesta folha você pode relatar as suas observações, comentários, reivindicações, queixas, críticas, sugestões e elogios a alguns itens que constam nas duas fichas de pesquisa, referente à empresa, departamento ou seção onde você trabalha, ao seu chefe imediato, estrutura hierárquica, sistema de trabalho, instalações, condições de trabalho, normas de trabalho, forma de tratamento recebida de seus chefes, seus colegas de trabalho, seu ambiente de trabalho etc. Sinta-se à vontade para relatar e revelar tudo o que desejar sem constrangimentos. Lembre-se que você não precisa se identificar, a menos que queira fazê-lo. As suas sinceras observações são valiosas para a pesquisa. Podem ser utilizadas quantas linhas ou quantas folhas forem necessárias.

## IDENTIFICAÇÃO

Nome (**opcional**):

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Possui filhos? Quantos?

Há quanto tempo trabalha na empresa?