

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Jardel de Almeida; Marília de Souza¹
Cleusa Teresinha Anschau; Adriano Kolakowski; Andresa Schneider²

RESUMO

Em nosso país, devido a falhas de gestão, vivemos em meio a uma crise. Esta crise, porém, parece não afetar a todos, pois é comum vermos empresas que continuam a investir no mercado de trabalho e que conseguem manter-se no topo e isso nos faz pensar, como é possível que isso aconteça? O principal objetivo desse trabalho é buscar informações e experiências nas quais possa ser montado e colocado em prática um planejamento estratégico organizacional que consiga auxiliar as organizações a atingirem o sucesso e sucessivamente permanecer lá. A administração estratégica se trata de um conjunto de diretrizes, opções e valores que os participantes de alta administração determinam para a empresa conseguir ter um desenvolvimento de longo prazo. Contudo, podemos observar nesse trabalho que os maiores desafios de qualquer organização, seja grande ou pequena, é conseguir manter-se competitiva e sobreviver diante de um mercado tão acirrado, atendendo as suas tão complexas exigências, pois muitas conseguem atingir o topo, porém não permanecem muito tempo. Com base em pesquisas bibliográficas e no estudo de campo, feito na empresa Eletro Zagonel Ltda e Bater Life Indústria e Comércio Ltda, percebeu-se que os resultados foram significativos e que as empresas estão procurando adotar métodos de estratégia e organização, visando buscar meios que atendam às exigências para um desenvolvimento sadio de uma organização.

Palavras-chave: Estratégia. Organização. Planejamento. Controle de produção.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade entre empresas, estratégia e organização se tornaram ferramentas chaves para crescimento e competitividade. Geralmente as empresas ou instituições encontram-se em um mercado extremamente competitivo e enfrentam dificuldades e desafios no mercado que disputam, para muito motivo de falência e para outras, a real necessidade de permanecerem vivas, pois estas que conseguem sobreviver têm como alicerce o conhecimento relacionado ao mercado, ao marketing estratégico, às redes de empresas e estratégias de produção.

Por conta de sermos seres incapazes de prever o futuro, nem sempre conseguimos ditar as melhores escolhas, porém, somos dotados da capacidade de poder planejar e é essa a chave para que se alcance o sucesso. Mas até que se possa ser um grande planejador, é necessário

¹ Acadêmicos da Engenharia de produção da UCEFF. E-mail: jar.dell@hotmail.com; mariliadessouza@gmail.com

² Docentes de Engenharia de Produção da UCEFF. E-mail: cleusaanschau@uceff.edu.br. kolakowski@hotmail.com; andreaschneider7@gmail.com.

um longo caminho de estudos baseados em estratégias pré-desenvolvidas outrora, por alguém com os devidos conhecimentos da área a ser planejada.

No mundo empresarial existe um ditado que diz: “abrir um negócio é fácil, difícil é mantê-lo”. Na prática, esse ditado mostra ser uma realidade cruel. Segundo um levantamento realizado pelo SEBRAE (2010), 30% das empresas brasileiras fecham suas portas no primeiro ano de vida. De acordo com os dados da Instituição, cerca de 96% das empresas que fecham as portas nos cinco anos iniciais pertenciam ao segmento das micros e pequenas empresas, (CASPARY, 2012).

A quantidade de empresas novas que quebram logo nos primeiros anos de vida é absurda. Muitas delas afirmam quebrar por conta da falta de mercado, outras devido à crise, mas o verdadeiro fator pelo qual a maioria delas quebra, é a deficiência na gestão, ou a falta de planejamento estratégico ou plano de negócios, (ALVES, 2012).

O principal objetivo desse trabalho foi buscar e mostrar um planejamento estratégico organizacional onde as empresas possam compreender e ter a visão de que podem crescer e competir no mercado, onde possam atingir o sucesso e manter esse sucesso. Para isso é preciso entender o mercado de trabalho onde atuam, ter a disposição e a convicção de querer seguir todas as etapas desse planejamento e entender que isso irá servir para o seu crescimento.

Tendo em vista aspectos relativos ao assunto o mesmo desenvolveu-se um roteiro para auxiliar a compreensão e utilidade da necessidade do planejamento estratégico dentro de organizações, detalhando especificidades de gestão. O roteiro, construído com base nos modelos de planejamento propostos pelos principais autores e meios eletrônicos da área, possui a peculiaridade que lhe deve ser atribuída, ser prático no auxílio ao novo empresário na elaboração do planejamento, especificando os tópicos essenciais e a forma de aplicá-los.

Devido ao grande espírito de competição que as empresas têm, modificações são necessárias constantemente para maior qualidade, eficiência, menores custos e maior lucratividade, é de suma importância o uso de um planejamento estratégico. Este possibilita maiores índices de sucesso para a organização, pois aumenta a capacidade de administração e atrai vantagens competitivas diante de seus concorrentes no mercado, (LEITE, 2014).

Para alcançar um bom grau de competitividade, as organizações devem apresentar ferramentas estratégicas e este deve ser algo que venha a melhorar na sua área de atuação. O planejamento estratégico que auxilia a empresa a avaliar o mercado de atuação e auto avaliarem-se, (MULLER, 2014).

Contudo, o planejamento estratégico enfatiza a necessidade de um processo divisório,

sendo possível de este acontecer antes, durante e após a sua fase de implementação na empresa, sendo, portanto, um processo contínuo que pode ser executado com anseio ou não de seus colaboradores, (MULLER, 2014).

Diante do exposto questiona-se: **Como fazer o planejamento estratégico organizacional?**

Portanto esta pesquisa se justifica, a pesquisa vem de encontro às questões atuais de necessidade da utilização de métodos para facilidade no resultado esperados por empresas, conseguindo assim conciliar âmbitos internos com obstáculos externos, com intuito de manter a organização firme no caminho do desenvolvimento através de seus objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego "*strategia*", que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Na sua origem, a palavra estratégia estava estritamente relacionada com a arte de fazer guerra de um líder militar, como um general, por exemplo. Mais tarde, passou a ser mais abrangente, sendo que atualmente a estratégia está relacionada com a vertente militar, econômica, psicológica e política da preparação para a defesa de um país contra uma determinada ameaça. Pode significar planejamento bélico, ou seja, a combinação e aplicação dos recursos bélicos no comando de grandes forças militares, (KRATZ, 2017).

De acordo com Maquiavel, a estratégia estabelecia a ligação próxima e óbvia entre a política e o militar durante uma guerra. Na altura da Segunda Guerra Mundial, os avanços tecnológicos mudaram as estratégias a nível militar, tendo sido criados novos tipos de guerra, como a guerra fria, a guerra revolucionária e a guerra subversiva, (GUIMARÃES, 2011).

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes, (QUINN, 2013, p. 20).

Por conta disso deve-se promover a administração estratégica, tendo que se preocupar com gerenciamento de processos, estrutura, implantação e controle do planejamento.

Segundo Tabatoni, Jarniou (1981) citado por Muller (2014, p. 14), “a administração estratégica é uma administração normativa da mudança”. Organização é uma palavra originada do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir

os resultados pretendidos.

Em administração de empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades, (MAXIMIANO, 1992).

Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na empresa, (MAXIMIANO, 1992).

A estrutura de uma organização pode ser formal ou informal. Uma organização formal é planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Organização informal são as relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa, (CALAZANS, 2016). Existe um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica trata de um conjunto de diretrizes, opções e valores que os participantes da alta administração determinam para a empresa conseguir ter um desenvolvimento de longo prazo. As estratégias corporativas servem para que a organização possa se antever aos problemas que podem ocorrer no meio do caminho, visando também diminuir os riscos de insucesso da mesma. Normalmente, esses pontos da administração estratégica são encontrados na missão e visão de cada empresa. Como tipos de estratégia, nós podemos citar a redução de custos, ou a internacionalização, por exemplo. Em resumo, para uma empresa ser “estratégica” basta se preparar para enfrentar e vencer os desafios, assim como enxergar as ameaças e oportunidades que ainda não existem, (SALES, 2014).

Segundo Muller (2014, p.12), a administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial: posicionar e relacionar a empresa e seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas.

2.1.1 O processo de implementação da administração estratégica

O maior desafio de qualquer organização, independente do seu tamanho é ter competitividade e sobrevivência diante de um mercado tão acirrado. Essa realidade contemporânea que vivemos atualmente exige das empresas e organizações algumas práticas que demonstrem uma administração mais eficiente, eficaz e que também seja mais efetiva em relação ao futuro da companhia. Para um melhor entendimento dos gestores e proprietários, a Figura 1, mostra as etapas do processo da administração estratégica, conforme Sales, (2014).

Figura 1: Etapas da Administração Estratégica

1 - Análise do ambiente
2 - Estratégia organizacional
3 - Implementação da estratégia
4 - Controle estratégico
5 - Diretriz organizacional

Fonte: Adaptado de Sales (2014).

Conforme a Figura 1, percebe-se na etapa 1 do processo que compõe a **análise do ambiente**, a qual tem por objetivo identificar os riscos e as oportunidades atuais e futuras através do procedimento de monitorar os ambientes organizacionais. Nesse aspecto, o ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam influenciar a sequência ou progresso dos objetivos da empresa. Aqui se faz necessários que os administradores compreendam qual o propósito da análise do ambiente, reconhecendo seus vários níveis existentes e entendendo as recomendações das normas para realizar uma análise de ambiente efetiva, (SALES, 2014).

A formulação de uma **estratégia organizacional** que é a etapa 02, a estratégia seria a determinação das metas e objetivos a longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e alocação de recursos para o alcance desses objetivos. A estrutura da organização deve seguir as estratégias adotadas e não o contrário. O enfoque central da administração estratégica não somente da definição da estratégia em si, mas também em saber como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz definida, a

administração estratégica é capaz de traçar rumos alternativos que venham a garantir o sucesso da empresa, (OLIVEIRA NETO, 2006).

A **implementação da estratégia organizacional**, terceira etapa da administração estratégica culmina na execução de ações desenvolvidas a partir das etapas anteriores ao processo de gestão da estratégia (controle e administração da estratégia empresarial). Sem uma implementação efetiva da estratégia, as empresas tornam-se incapazes de colher os proventos do estabelecimento de uma diretriz organizacional, de uma análise dos ambientes (interno e externo) e da formulação da estratégia em si, sendo assim, tornasse impossível desenvolver um planejamento eficaz que venha a surtir um efeito positivo na organização. A implementação deve ser feita com base na administração participativa, sendo bem recebida por todos os integrantes da organização, desde a alta administração até as bases operacionais (colaboradores) da mesma, (LEITE, 2014).

O **controle estratégico**, quarta etapa, é um método diferenciado que se concentra na avaliação e monitoração do processo de planejamento e administração estratégica, visando sempre melhorá-los e assegurar o seu funcionamento mais próximo do adequado. A implantação de um controle estratégico na organização é orientada pelo estabelecimento de medidas de acompanhamento que possam dar garantias de avaliação. Sua função principal é ajudar os gestores ou líderes para que os objetivos anteriormente definidos sejam cumpridos da melhor forma possível. De forma resumida, gestão estratégica tratasse de avaliar os resultados, comparar com o que foi planejado, e se necessário, tomar ações corretivas visando o alcance dos objetivos propostos, (LEITE, 2014).

Em quinto lugar, porem não menos importante está o estabelecimento de uma **diretriz organizacional** simplesmente, é a definição da meta da empresa. Comumente, há dois indicadores que norteiam a direção que uma organização deve seguir, eles são: a missão e os objetivos organizacionais (ambos definidos no planejamento estratégico). A missão organizacional é a finalidade da companhia, ou basicamente, a razão da sua existência. Já, os objetivos são as metas da organização. É importante levarmos em conta que também existem outros dois indicadores estabelecidos pelas empresas, que são: a visão (aspiração do que a empresa deseja ser ou se tornar futuramente) e os valores (os princípios que diferenciam a organização das outras). O Quadro 1, fornece um exemplo de desdobramento de diretrizes, (SALES, 2014).

Quadro 1: Exemplo de desdobramento de diretrizes

Direção	Gerência de Vendas	Supervisão	Vendedor
----------------	---------------------------	-------------------	-----------------

META ↓ Aumentar o Faturamento em 5%			
MÉTODO Buscar Aumento do Mercado →	META Aumentar o Market Share em 2%		
	MÉTODO Concentrar Esforços no Produto XX →	META Aumentar o Market Share de XX em 5%	
		MÉTODO Penetrar no Mercado do Território A →	META Iniciar Negócio no Território A
			MÉTODO Aumentar o Número de Visitas em A

Fonte: Adaptada de Campos (2014).

O Quadro 1, demonstra de forma ampla que para toda meta é necessário ter um método a ser seguido, para que no final o objetivo possa ser atingido de forma mais eficiente e eficaz.

Não ter uma estratégia explícita e não comunicá-la aos empregados – empreendedores costumam traçar estratégias no chuveiro e não falam sobre elas com mais ninguém. Sem trocar ideias, não há como saber se terão aceitação. Se os empregados não tiverem claros objetivos, as ações do dia a dia não reforçarão a meta. Em qualquer empresa funcionários tomam decisões críticas a todo minuto. Uma estratégia bem definida os ajudará a fazer as escolhas certas, (PORTER 1996 *apud* MULLER 2014, p. 52).

Portanto, percebemos que é através da implantação desses processos definidos ela apresenta certas características, como um desempenho evolutivo e moderno para com a organização, maximizando seus resultados, desempenho e conseqüentemente tornando-a mais competitiva no seu negócio. Portanto podemos avaliar problemas encontrados citados abaixo no Quadro 2, que são vistos por falta de Planejamento e Administração estratégica:

Quadro 2: Planejamento

O planejamento facilita:	A falta de planejamento leva a empresa a:
• avaliar as expectativas a curto, médio e longo prazo;	• ser mais facilmente surpreendida por alterações no mercado;
• conduzir a empresa a um mesmo rumo;	• tomar decisões não relacionadas aos objetivos empresariais;
• entender o que ocorre no mercado;	• ser menos eficiente no processo de tomada de decisão;
• racionalizar o processo na tomada de decisões;	• ficar desinformada sobre o seu setor e iniciativas da concorrência.
• antecipar-se a situações desfavoráveis do mercado;	
• desenvolver produtos e serviços adequados ao mercado.	

Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2012).

A finalidade mais clara de tudo o que foi abordada é a de assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa, principalmente, por meio da adaptação contínua de sua estratégia, o que lhe possibilita enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis de ocorrer, ou seja, a administração estratégica torna a companhia competitiva a tal ponto, que permite a mesma antecipar-se às ameaças e oportunidades que possam vir a surgir.

3 METODOLOGIA

Este projeto trata-se de pesquisa relacionada à produção, onde a estratégia e organização visa especificar a alta qualidade no desenvolvimento de uma empresa. O tema abordado tem como um dos principais objetivos mencionar erros e acertos cometidos por pequenas e grandes empresas, onde trazem técnicas para solucionar tais problemas, (SEVERINO, 2000).

O método de pesquisa foi baseado em informações através de meios eletrônicos, livros e vídeos entre outros, além de pesquisa de campo com visita a empresas que serão questionadas sobre os pontos abordados no projeto, (SEVERINO, 2000).

É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em fatores fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas em seus propósitos, do posicionamento da organização em relação ao seu ambiente de trabalho. O reconhecimento da importância da administração estratégica vem crescendo na proporção em que aumenta o nível de competitividade, exigido das organizações que acelerem o ritmo das transformações no ambiente empresarial, (MARCONI; LAKATOS, 2005).

O projeto é voltado não apenas em conteúdos, mas a práticas de trabalho em equipe de rápida assimilação e fácil incorporação. Sua adoção permitirá aumentar a capacidade de trabalho e melhorar a coordenação de ações na hora da tomada de decisões, mas torna-se importante ressaltar que nem em todos os casos serviram, pois, cada empresa ao utilizar não vai ser igual, sempre necessitará de ajustes, para se adequar a real necessidade da mesma.

Em visita técnica no dia 29 de maio, foi analisado duas empresas formas de planejamento estratégico utilizado, gerenciamento de processos e avaliação de desempenho. Em questionário respondido por engenheiro e técnico, foram eles George Appio, da Eletro Zagonel LTDA, e os senhores Genocir Scheid E Valdecir Góz da Bater Life Indústria e Comércio LTDA.

Sobre a área produtiva, mostrando dificuldades que encontram em fazer os processos fluir corretamente, oque se fazer quando necessita rapidez no processo e formas de organizar a produção. Os dados coletados na pesquisa foram analisados e interpretados através de tabela e gráficos utilizados por uma empresa para se obter uma melhor compreensão dos resultados obtidos pelos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário foi realizado na empresa (A) Eletro Zagonel Ltda e (B) Bater Life Indústria e Comércio Ltda. Situada ambas no município de Pinhalzinho – SC. A empresa Eletro Zagonel Ltda. Foi fundada pelos irmãos Roberto e Luiz Zagonel em 20 de junho de 1989. Tudo começou com uma oficina de pequeno porte prestando serviços na rebobinagem de motores elétricos, eletrificando dores de cerca e bombas submersas.

Figura 2: Fachada Eletro Zagonel Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 3: Mix de Produtos Eletro Zagonel Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em 1994, após anos de pesquisa e investimento, a Zagonel lança a primeira ducha eletrônica do mercado com o desenvolvimento de um sistema de regulagem progressiva e a distância patenteada no Brasil, sendo pioneira nessa tecnologia. O produto recebeu o nome Ducha Master. Com a venda da Ducha Master e de outras com modelos lançados posteriormente seguindo o mesmo sistema de funcionamento, houve a necessidade de expandir sua capacidade de produção para atender o mercado. A empresa com uma fábrica de 2.000m² se mudou para uma nova unidade fabril com 8.000m² de área construída, que recebeu novos equipamentos e sistemas avançados de produção.

A expansão da capacidade de produção possibilitou a empresa se consolidar como referência em seu ramo de atividade que englobava equipamentos de iluminação LED pública, comercial, residencial e emergência, além de duchas e torneiras elétricas e eletrônicas.

Desde o início de suas atividades, a mesma se destaca pela utilização e criação de novas tecnologias se tornando referência na região nesse quesito. Tem como exemplo o sistema Pick and Place de inserção de componentes em placas, o sistema de injeção plástica com alimentação automática de matéria prima e a impressão a laser em seus produtos.

A empresa com cerca de 300 funcionários atende todo território nacional. O produto fabricado tem a garantia de qualidade assegurada pelo sistema de gestão de qualidade Zagonel, certificada pela ISO 9001.

O reconhecimento da marca Zagonel é demonstrado pelos inúmeros prêmios recebidos e menções honrosas pelo atendimento ao cliente, pulverização e qualidade de seus produtos.

Bater Life Indústria e Comércio Ltda iniciou suas atividades em 1998 no município de Saudades – SC, partindo da ideia de fabricação de baterias automotivas. Rapidamente tornou-se conhecida na região sul do Brasil.

Figura 4: Fachada Bater Life Indústria e Comércio Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Figura 5: Mix de Produtos Bater Life Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Devido ao constante reconhecimento dos produtos Bater Life/Maxion forma aliada a necessidade de melhorar o sistema produtivo e de logística industrial a empresa mudou-se para o município de Pinhalzinho – Santa Catarina, onde atua hoje com 75 colaboradores.

Presente em 16 estados brasileiros a empresa tem como foco a satisfação dos clientes, respeitando os requisitos regulamentares e estatutários, atendendo as normas vigentes de segurança e ambiental. A Maxion gera oportunidades para o desenvolvimento de seus colaboradores, processos e produtos, criando condições de trabalho saudáveis.

A empresa conquistou no ano de 2011 a Certificação ISO 9001:2008, consolidando-se ainda mais no mercado nacional de baterias automotivas. Considerando os requisitos estabelecidos de acordo com a Portaria Inmetro nº 299, de 14/06/2012, a Bater Life produz e distribuem somente baterias dentro dos padrões de Segurança e Desempenho estabelecidos pelas Portarias e Normativas em vigor.

Colocando sempre qualidade e satisfação do cliente como diretrizes em seu processo, a empresa investe na qualificação de seus colaboradores e em equipamentos que garantam a qualidade dos produtos e serviços, bem como a prioridade de acima de tudo de preservar o meio ambiente e a saúde dos colaboradores, contando com modernos equipamentos e métodos de preservação e prevenção de acidentes ambientais e também de tratamento correto a todos os fluentes resultantes do processo produtivo.

Com a metodologia pode-se obter alguns resultados e respostas sobre o tema abordado no trabalho. Feito em duas empresas de ramos diferenciados obteve o seguinte apontamentos, com as seguintes perguntas aplicadas e as respostas obtidas pelos responsáveis na área, o senhor George Appio, da empresa A e os senhores Genocir Scheid E Valdecir Góz da empresa B.

Ao serem questionadas sobre a definição de suas missões, as empresas responderam, respectivamente, que sim, onde fizeram o seguinte pronunciamento; *“Nossa organização tem como missão oferecer soluções tecnológicas inovadoras e de alta performance para o segmento de aquecimento de água e iluminação, com sustentabilidade gerando benefícios contínuos para todos”* e *“Oferecer soluções no ramo de baterias, proporcionando conforto e funcionalidade aos usuários. Com profissionais motivados, melhorar resultados, e continuar sendo um referencial regional”*.

Quanto à definição de objetivos, metas e ações internas, as empresas acima citadas, respectivamente, afirmaram que, *“Sim. A curto e médio longo prazo. Anualmente é feito uma avaliação e projeção de vendas e crescimento da empresa conforme informações do mercado, esta projeção estratégia as metas de venda e por sua vez as metas de produção e inovação para o ano. As metas de venda e produção são revistas mensalmente de acordo com os resultados obtidos no exercício anterior”*, e *“Sim. Através de orçamento anual são definidos os objetivos e estabelecidas as metas, bem como quais ações devem ser tomadas para o alcance das mesmas”*.

A Zagonel, a respeito dos procedimentos/instruções operacionais, disse que *“Procedimentos operacionais: são descritos os principais procedimentos para cada uma das áreas da empresa, dando uma noção e rumo para a atividade organizada pela ISO 9001. Instruções de trabalho: mais utilizada no chão de fábrica detalha e especifica todas as atividades e cuidados para a execução de uma tarefa, temos estas descritas por etapas de trabalho. Também controlada pela ISO 9001”*, resposta que se equívaleu ao pronunciamento da Bater Life, empresa que afirmou que *“Sim, procedimentos e instruções definidas para cada processo produtivo e administrativo seguindo as diretrizes estabelecidas na norma ISO*

9001 e também em portarias do INMETRO”.

Outro enfoque, bem destacado pelas empresas, foi que ambas buscam estabelecer critérios quanto ao mercado pré-planejados, onde tendem a migrar para a opção inovadora com maior potencial perante as demais.

Um ponto observado de diferença entre as empresas pesquisadas foi a respeito da divulgação de seus objetivos e estratégias aos colaboradores, sendo que a Zagonel ainda não tomou por rotina esta atitude, isto se deve ao planejamento da empresa ainda não estar completamente definido de como repassar tais informações a toda equipe. A Bater Life diz que pratica o hábito através de reuniões.

As decisões das empresas entrevistadas são tomadas com base na sensibilidade e experiência do administrador, seja ela no mercado ou na concorrência, no diagnóstico organizacional da empresa e tendências de mercado.

Uma questão que chamou a atenção foi de como é realizado o treinamento dos colaboradores, onde apenas a Zagonel afirmou contribuir, sendo que o maior ponto exposto pela empresa foi o de que o retorno para a empresa é imensurável, pois com isso se desenvolve uma equipe qualificada e remove a rotatividade de funcionários. A Bater Life diz não aplicar aprimoramentos técnicos fora da empresa, visto que o ramo de baterias não apresenta cursos de qualificação nos arredores da empresa.

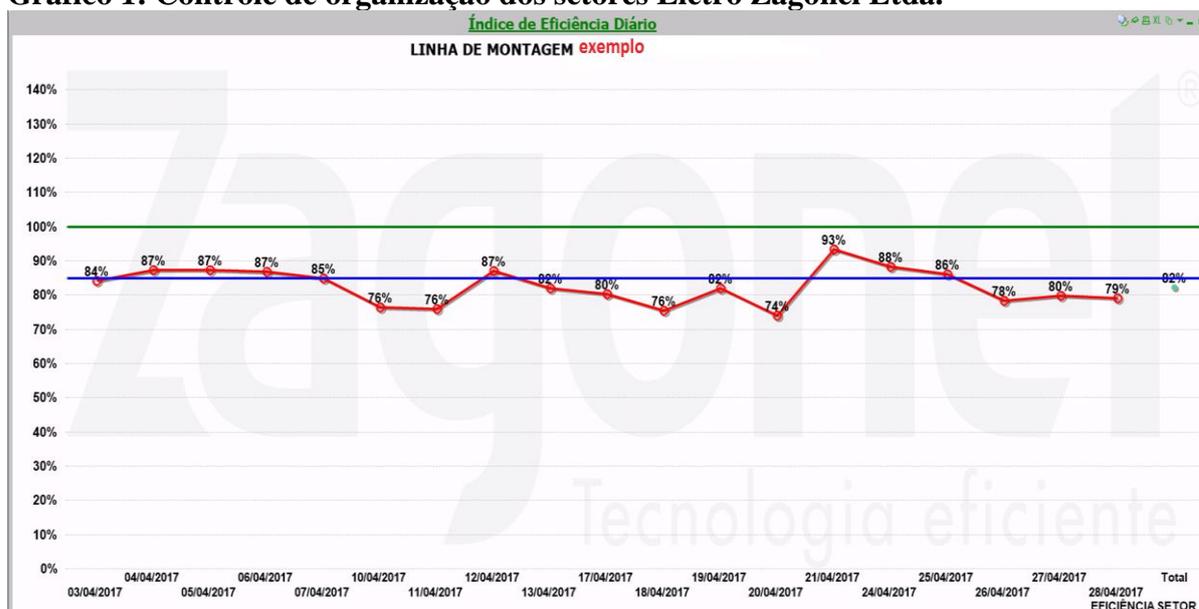
Para agregar valor ao negócio, as respostas foram parecidas, disseram às empresas que os principais são: Capacidade de inovar tecnologicamente; Atitude de benchmarking contínuo; Orientação para custos e resultados; Capacidade de liderar e participar de equipes para atingimento das metas; Abertura para adaptar-se às mudanças; Comunicação; Capacidade de integrar sua parte para contribuir no negócio; Capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio; Visão do futuro; Negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times; Habilidades gerenciais para manejar os recursos materiais e humanos disponíveis.

A forma que empresa Planeja e Organiza a produção para alcançar o resultado desejado, segundo a Primeira empresa, *“Utilizando como base o planejamento anual de vendas e o nível de estoque obtido pelo resultado anterior é feita a moldagem dos esforços de produção (empresa trabalha em quase sua totalidade para estoque)”*. Já, segundo a Bater Life, *“A produção é determinada pela quantidade, volume e modelos necessários onde é verificado a capacidade efetiva de recursos humano, máquinas e organizando o bom fluxo de matéria prima necessária para tal operação e cumprimento das metas. Os funcionários são envolvidos diretamente com a real necessidade e metas a serem cumpridas diariamente”*.

Ao serem perguntadas sobre como é feito o controle da eficácia dentro da empresa, a Zagonel afirmou que *“Em reuniões mensais com as áreas industrial, Comercial, Financeira e alta direção. São analisados os dados medidos e criados quando necessários planos de ação para as áreas para melhorar e recuperar os índices”*. A respeito da mesma questão a Bater Life disse que *“Indicadores, acompanhamentos diários entre o comercial e a produção por priorizar sempre os pedidos de vendas, metas definidas de volumes e estoques necessários”*.

Sobre que forma a empresa acompanha o desempenho de seus funcionários socialmente e produtivamente, Zagonel disse que *“Produtivo - Através de apontamentos produtivos por etapa, o numero encontrado é comparado com um tempo padrão e assim comparada a eficiência produtiva de cada atividade. Social – Feito acompanhamento direto pelo Dep. Pessoal”*. Enquanto a Bater Life *“Socialmente não temos um acompanhamento direto. O quadro produtivo são avaliações diretas pelos próprios responsáveis de cada setor e acompanhamentos pelas metas estabelecidas ao grupo”*.

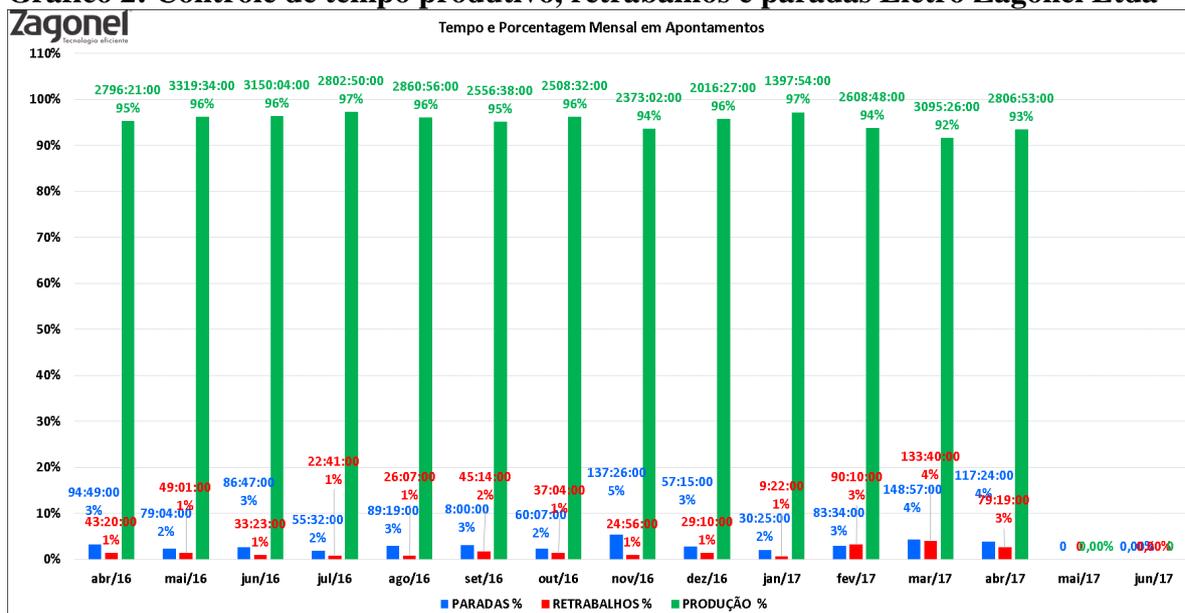
Gráfico 1: Controle de organização dos setores Eletro Zagonel Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme a Gráfico 1 cada setor utiliza indicadores para controle do mesmo, são controlados detalhadamente cada local de trabalho e colaborador para saber se está sendo atingida a meta desejada, conforme o que foi planejado sendo que a meta sempre é 100%.

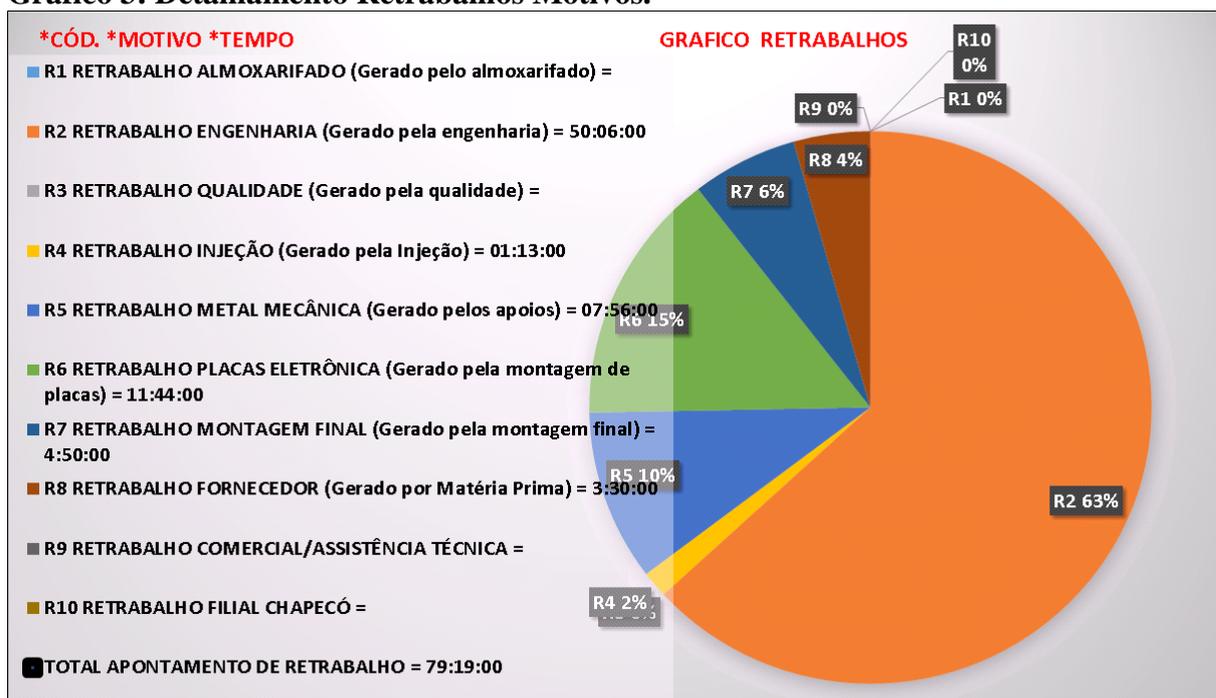
Gráfico 2: Controle de tempo produtivo, retrabalhos e paradas Eletro Zagonel Ltda



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

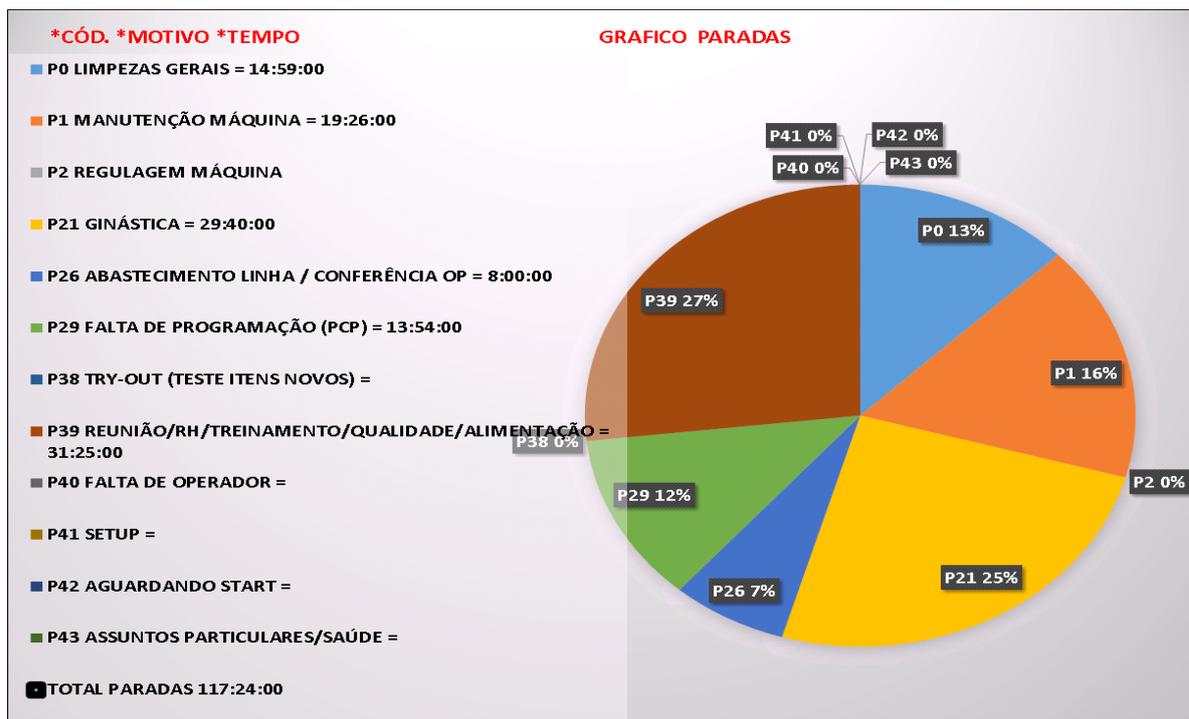
Gráfico 2 mostra os métodos de medição de acompanhamento mensal sobre resultados obtidos conforme o que foi planejado em um período, demonstrando o que foram gastos em tempos no ambiente produtivo, podendo ser detalhado especificamente quais foram os motivos cada ponto, paradas, retrabalhos e produção.

Gráfico 3: Detalhamento Retrabalhos Motivos.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

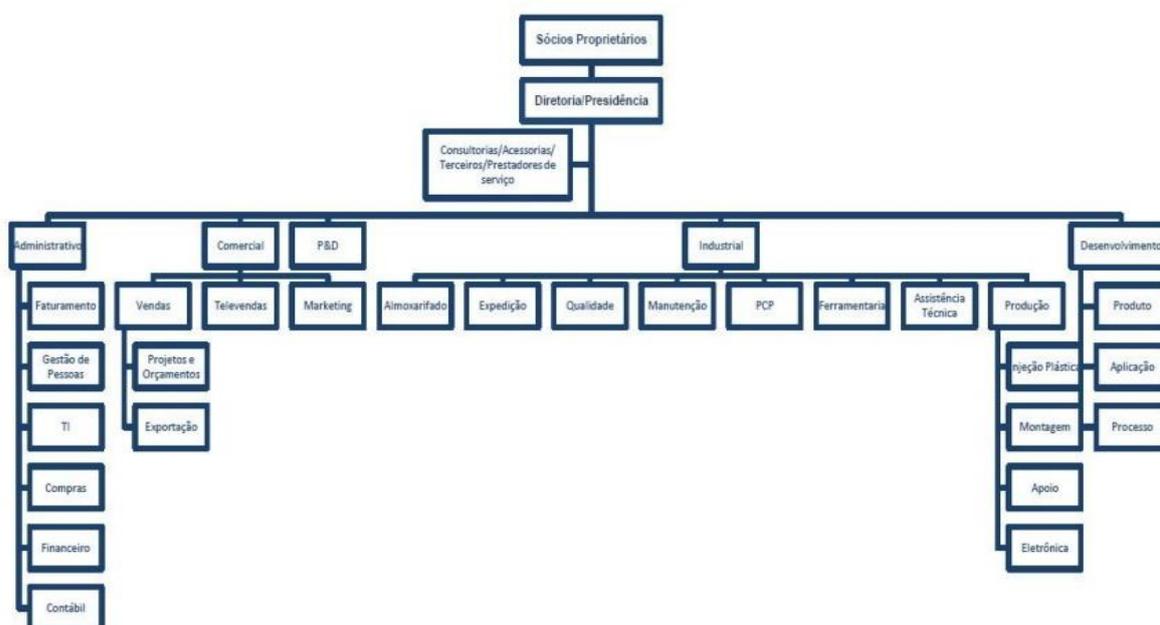
Gráfico 4: Detalhamento de Paradas Motivados.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nos Gráfico 3 e 4 demonstra mais o controle do que é produzido ou planejado na empresa, de que forma é acompanhado os tempos utilizados em cada um desses processos detalhadamente.

Figura 6: Estrutura Organizacional Eletro Zagonel Ltda



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O normal de toda empresa é ter uma estrutura bem planejada dividida detalhadamente cada ponto para poder organizar e planejar de forma mais eficiente isso demonstra de forma clara na Figura 6 obtida.

4.1 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS

De fato, muitos pontos se relacionam entre as empresas, mas como podemos observar cada uma atua conforme suas necessidades para melhor crescimento e faturamento, das diferenças entre as empresas pesquisadas foram avaliadas a mesma no Quadro 3.

Quadro 3: Principais diferenças

Empresa A	Empresa B
Trabalha com estoques de produtos para venda.	Não trabalha com estoques somente com pedidos efetuados.
Avaliações de metas feitas individualmente.	Avaliações feitas pelo grupo.
Possui Departamento pessoal.	Não possui especificadamente.
Processos de gestão bem automatizados com informações rápidas de se conseguir através de Erps.	Iniciando processos, atualmente avaliações feitas mais por supervisores.
Planejamento anual de vendas acompanhado mensalmente.	Planejamento mensal de venda acompanhado diariamente.
Treinamentos fornecidos aos colaboradores constantemente.	Não possui específicos.
Informações de objetivos específicos não são repassados aos colaboradores ainda.	Repassa objetivos mensalmente em reuniões com os colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A gestão de empresas evoluiu muito nos últimos anos, e atualmente busca a consolidação de um modelo de gestão que seja eficaz e atenda às nuances do mercado sem provocar grandes distúrbios no dia a dia das empresas torna se fundamental, conforme o Quadro 3 demonstra diferenças conforme a necessidade de cada uma no momento atual, mas mostra vários pontos que estão já em estudos para ser melhorado pelas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi buscar e mostrar um planejamento estratégico organizacional onde as empresas possam compreender e ter a visão de que podem crescer e competir no mercado, onde possam atingir o sucesso e manter esse sucesso.

Com base na pesquisa de campo concluiu-se que o processo de implementação de

estratégias e organização, deve ser cauteloso e estudado minuciosamente, pois cada organização tem um foco diferenciado no que lhe é necessário, de nada adianta ter o planejamento dos mesmos e não saber desfrutá-los ou aplicá-los.

Deve sempre focar a melhoria contínua, buscando sempre investir em novas tecnologias, buscando sempre ter uma estratégia bem formulada para retorno do que é investido. A empresa deve ter eficiência em atender as exigências de seus clientes, munindo-se de novidades e do poder de criação dentro da empresa como forma de assegurar subsídios em parte do mercado em que esteja introduzida. Logo, em um cenário que inúmeras vezes se torna incerto, ficam obvias as exigências das empresas terem uma gestão eficaz que pode ser facilitada pela introdução de um planejamento adaptado as exigências da organização.

Julgando essas considerações, pode-se dizer que as informações deste estudo se referem, sobretudo a avaliação das empresas Zagonel e Bater Life e a observação das estratégias, organização e controle utilizado por elas, a fim de serem organizados planos de ação que possam ser usados como base. Desta forma esta pesquisa menciona a princípio o alcance de um planejamento estratégico bem organizado, que o planejamento compõe uma fase primordial. Considera-se ainda os objetivos deste estudo, descrevendo-se a transformação do processo de planejamento de estratégias e organização e seus vários pontos com finalidade de fundamentar uma ideia de crescimento eficaz para uma organização, no trabalho foram inclusas análises sobre como desenvolver os mesmos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fabio. 10 erros que podem ajudar a quebrar sua empresa. **Indústria hoje**. 2012. Disponível em: <http://www.industriahoje.com.br>. Acesso em abril 2017

CALAZANS, Livia. Oque e Organização. **Sem Segredos**. 2016. Disponível em: <http://admsemsegredos.com>. Acesso em maio 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total: No estilo japonês**. 9. Nova Lima: Falconi, 2014. 286 p.

CASPARY, Thomaz. Fatores que podem transformar seu sucesso nos negócios em uma frustrante experiência. **Guiado Gráfico**. Disponível em: <http://www.guiadografico.com.br>. Acesso em maio 2017.

GUIMARÃES, Dilva. Termos conceituais de estratégia e organização. **Significados**. 2011. Disponível em: <http://www.significados.com.br>. Acesso em maio 2017.

KRATZ, Lucia. Pensar e Agir estrategicamente. **Relacionamento Fácil**. Disponível em: <http://www.relacionamentofacil.com.br>. Acesso em maio 2017.

LEITE, Júlio. As etapas do processo de administração estratégica. **Artigos**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em maio 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MULLER, Claudio Jose. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio; TAVARES, Wolmer Ricardo Tavares. **Introdução á Engenharia de Produção**. 1. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

QUINN, Mintzberg. O processo da Estratégia. **UNIVEM**, 2013. Disponível em: <http://novavenecia.multivix.edu.br>. Acesso em maio 2017.

SALES, Rafaela. Administração Estratégica Conceito e etapas. **Portal Administração**. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com>. Acesso em maio 2017.

SEBRAE. Serviço de apoio à micro e pequenas empresas. **Relatórios**. 2010. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em maio 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, Marcos A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. São Paulo: Saraiva, 5^o edição, 2012.