



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCA TALITA DE MESQUITA SOUSA

O PROCESSO ESTRATÉGICO COM DESTAQUE NA VANTAGEM
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRANDE MOINHO
CEARENSE S.A.

FORTALEZA

2014

FRANCISCA TALITA DE MESQUITA SOUSA

O PROCESSO ESTRATÉGICO COM DESTAQUE NA VANTAGEM COMPETITIVA:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRANDE MOINHO CEARENSE S.A.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Lademiro Rabelo de Sousa e Moraes

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- S715p Sousa, Francisca Talita de Mesquita.
 O progresso estratégico com destaque na vantagem competitiva: estudo de casa na empresa Grande Moinho Cearense S. A. / Francisca Talita de Mesquita Sousa. – 2014.
 57 f. : il., color., enc. : 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2014.
 Orientação: Prof. Dr. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes.
1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento Empresarial. I. Título.

FRANCISCA TALITA DE MESQUITA SOUSA

O PROCESSO ESTRATÉGICO COM DESTAQUE NA VANTAGEM COMPETITIVA:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRANDE MOINHO CEARENSE S.A.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Data da Aprovação ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.ºDr. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes (Orientador)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Prof.ºDr. Carlos Manta Pinto de Araújo
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Prof.ª Dra. Jaqueline Maciel Pombo
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Aos meus pais, Edmilson e Irene.

À minha irmã Nádia.

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, por ter me conduzido no caminho da fé, do trabalho e do conhecimento. Por ter dado força e sabedoria para lidar com as dificuldades encontradas na vida.

Ao meu pai e minha mãe que me criaram e me educaram com amor e que sempre me apoiaram em todos os momentos e também por ficarem ao meu lado nas horas em que eu mais precisei.

À minha irmã, que além de minha heroína é minha grande amiga. Sou muito grata pelo apoio e carinho e principalmente por acreditar e confiar em mim.

Ao meu companheiro Gilmax Falcão pela compreensão e paciência de todos esses anos. Juntos compartilhamos momentos importantes e felizes.

À minha coordenadora Mônica Rocha pela amizade e por ter me passado um pouco dos seus conhecimentos.

Ao meu amigo Francival Pires pelo carinho e amizade.

Ao meu professor e orientador Laudemiro Rabelo, pessoa comprometida com o saber. Figura de muito respeito, com quem eu pude assimilar muito conhecimento.

À todos os familiares, amigos de trabalho, amigos de faculdade e amigos de infância pelo carinho, cuidado e pelas trocas de experiências ao longo de nossas vidas.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena acreditar nos sonhos que se tem. Ou que seus planos nunca vão dar certo. Ou que você nunca vai ser alguém.”
(Renato Russo)

RESUMO

Este trabalho nasce da ideia de entender o processo estratégico e compreender seus desdobramentos. Toda e qualquer empresa precisa formular um tipo de estratégia para se atingir algum objetivo. Desde os tempos das cavernas que o homem faz planos desenvolve maneira de se chegar a melhor decisão. A ideia deste estudo é explorar o processo estratégico e sua relação com a vantagem competitiva. É necessário que para se implantar um eficiente processo estratégico a empresa possua um bom planejamento e organização, bem como conhecimento sobre o mercado, os concorrentes, o ambiente interno e externo, o avanço tecnológico na área, os fornecedores e principalmente conheça as necessidades da empresa e de seus clientes. Para se ter um planejamento estratégico coerente é importante olhar também para a cultura organizacional. Deve-se investir na parte humana e social dentro da empresa, pois os colaboradores são peças fundamentais para a implantação de processo estratégico eficiente. Em geral para haver sucesso no o processo de planejamento estratégico todos as áreas deverão trabalhar juntas e alinhadas com os objetivos da organização.

Palavras-Chave: processo estratégico, objetivo, decisão, planejamento, organização e vantagem competitiva.

ABSTRACT

This work arises from the idea of understanding the strategic process and understand its consequences. Any company needs to formulate a kind of strategy to achieve some goal. Since the time of the cave man makes plans develops way to reach the best decision. The idea of this study is to explore the strategic process and its relationship with competitive advantage. It is necessary to implement an effective strategy process the company has good planning and organization as well as knowledge about the market, competitors, the internal and external environment, and technological advances in the area, suppliers and mainly meet the company's needs and its customers. To have a coherent strategic planning is also important to look at the organizational culture. Should invest in human and social part in the company because the employees are fundamental for efficient strategic deployment process. In general, to be successful in the strategic planning process all the areas should work together and aligned with the organization's goals.

Keywords: strategic process, purpose, decision, planning, organization and competitive advantage.

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 2. | O PROCESSO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM AVANTAGEMCOMPETITIVA..... | 14 |
| 2.1. | Definições de estratégia e vantagem competitiva..... | 15 |
| 2.2. | O processo de administração estratégica segundo alguns autores..... | 16 |
| 3. | PROCESSO ESTRATÉGICO: MODELO GERAL..... | 22 |
| 3.1. | A visão estratégica..... | 23 |
| 3.2. | Gestão do Conhecimento Estratégico..... | 24 |
| 3.3. | Elaboração e definição da estratégia..... | 27 |
| 3.4. | Implementação da estratégia..... | 30 |
| 3.5. | A avaliação da estratégia..... | 32 |
| 3.6. | A atitude estratégica..... | 33 |
| 3.7. | O tempo como aliado da vantagem competitiva..... | 33 |
| 3.8. | A flexibilidade das organizações..... | 35 |
| 4. | METODOLOGIA..... | 36 |
| 4.1. | Ambiente da pesquisa..... | 36 |
| 4.2. | Tipologia..... | 37 |
| 4.3. | Coleta de dados..... | 39 |
| 5. | ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRANDE MOINHO CEARENSE S.A..... | 42 |
| 5.1. | Histórico do GMC..... | 42 |
| 5.2. | Estrutura Organizacional..... | 43 |
| 5.3. | O processo estratégico do Grande Moinho Cearense S.A..... | 48 |
| 5.3.1. | Visão Estratégica..... | 49 |
| 5.3.2. | Gestão do conhecimento estratégico..... | 50 |
| 5.3.3. | Elaboração e definição estratégica..... | 51 |
| 5.3.4. | Implementação da Estratégia..... | 52 |
| 5.3.5. | Avaliação da Estratégia..... | 53 |
| 6. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 55 |
| | REFERÊNCIAS..... | 57 |
| | APÊNDICES..... | 59 |

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional vive em constante mudança e as empresas estão sempre procurando meios de se manterem em constante crescimento. Por esse motivo elas buscam estratégias que as permitam estar sempre em competitividade no mercado.

A estratégia não é um conceito recente, desde o tempo dos homens das cavernas que se nota a necessidade de pensar antecipadamente antes de tomar qualquer atitude. E nas organizações não poderia ser diferente, pois para se adaptar as novas tendências é de suma importância acompanhar as mudanças ambientais para melhor escolha do plano decisório.

No campo empresarial são muitos os meios e formas de se chegar às tomadas de decisões, daí se torna tão indispensável uma estratégia bem elaborada. Por isso é necessário um estudo cauteloso e o mais próximo do preciso possível.

Existem alguns requisitos na administração que devem ser apurados para a montagem de um bom plano estratégico, são eles: o objetivo da empresa, o ambiente interno e externo que se está inserido, o mercado que se quer atingir, as possíveis decisões a tomar, as ameaças e as oportunidades.

O fato é que as empresas estão em constante competitividade, por isso uma decisão ou ação impensada em uma situação qualquer pode render uma perda ou atraso em relação aos concorrentes. E isso é visto de maneira muito negativa pelos empresários, já que no mundo globalizado ninguém quer sair em desvantagem.

Dessa forma justifica-se a realização desse estudo devido à necessidade de compreender como a administração estratégica pode influenciar a vantagem competitiva. Indo mais um pouco além também para mostrar que a tomada de decisão também tem efeito impactante no ambiente no qual se insere a empresa e seus concorrentes.

Visando o contexto em questão denota-se que o objetivo geral deste estudo é demonstrar como se desenrola o processo estratégico de uma empresa, e para melhor entendimento da aplicação foi realizado um estudo de caso na empresa

Grande Moinho Cearense S.A. - GMC. O intuito é visualizar os pontos positivos e negativos do processo montado pela empresa.

É importante ressaltar também que o processo estratégico implantado pelo o GMC tem como foco também a obtenção de vantagem competitiva. Visto que é uma empresa que está quase sempre à frente de seus concorrentes no seu segmento.

Com o intuito de atingir os objetivos desta pesquisa é proposto responder a seguinte questão: Como se conduz o processo estratégico a fim de assegurar o desenvolvimento financeiro e competitivo de uma empresa?

Este estudo quer mostrar também que é necessário se atingir primeiramente objetivos específicos, pois eles fazem parte da construção do objetivo geral. No estudo de caso podem-se destacar os objetivos específicos como sendo o crescimento financeiro da empresa, o atingimento das metas comerciais, a implantação de uma cultura de gestão inovadora, manutenção de estratégias eficientes já implantadas e a inovação tecnológica. Todos esses objetivos específicos fazem parte de um conjunto de estratégias que tem por objetivo geral implantar na organização as melhorias e soluções que possam ajudar o GMC a desenvolver um leque de opções para a tomada de decisão e assim promover o crescimento organizacional e o destaque no mercado competitivo.

Esta é uma pesquisa de cunho exploratório, descritiva, bibliográfica e que se utilizou de um estudo de caso para melhor expor as justificativas dessa pesquisa, uma vez que foi analisada uma situação específica do GMC.

O trabalho está dividido em 6 capítulos.

O primeiro capítulo se refere à introdução, a questão problema e os objetivos específicos assim como também o objetivo geral que visam à delimitação do presente estudo.

O segundo capítulo aborda a definição de estratégia e sua importância para a organização, pois as empresas pretendem atingir seus objetivos e tomar decisões e para isso necessitam de conhecimento estratégico. Aborda também a importância para as empresas de estarem inseridas no ambiente competitivo.

No terceiro capítulo se faz um estudo mais detalhado do modelo do processo estratégico geral, no qual se explica todas as fases para se chegar a uma elaboração e implantação de uma estratégia eficiente.

O quarto capítulo traz o tipo de pesquisa que foi utilizada. Demonstra-se também a tipologia usada para a realização dessa pesquisa.

No quinto capítulo explora-se o estudo de caso da empresa Grande Moinho Cearense S.A. Detalha-se sua história, atribuições, estrutura organizacional, assim como também o intuito principal do estudo de caso que é mostrar como se desenrola o processo estratégico nesta organização e sua importante ligação com a vantagem competitiva e com a tomada de decisões. Além disso, são apresentadas ações para a implantação de um processo estratégico levando em consideração as atividades desenvolvidas pelo GMC.

No sexto e último capítulo serão apresentadas as considerações finais do trabalho em questão e seus relatos no êxito desta pesquisa, ou não.

2. O PROCESSO ESTRATÉGICO E SUA RELAÇÃO COM A VANTAGEM COMPETITIVA.

As organizações são verdadeiras entidades criadas com o propósito de se desenvolverem em ambientes mutáveis. O objetivo é estar sempre em vantagem competitiva, mesmo que para isso as estruturas tenham que se adaptar as modificações da natureza. Para que isso ocorra com sucesso é necessário que as empresas façam ajustes e mudanças estruturais.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 6) explanam as dificuldades que as empresas possuem em tomar decisões com base nas constantes mudanças globais.

Acompanhar a acentuada mutação que ocorre constantemente nos mercados é mais fácil do que entender e tomar decisões em função dessas mudanças. De fato a velocidade das mudanças aumenta e ocorre numa escala sem precedentes. O mundo assiste ao ritmo alucinante dos acontecimentos que estão impactando as pessoas, a sociedades e a maneira de se fazer negócio.

Os recursos precisam ser realocados para que haja uma adaptação no meio em que está inserido. Meio esse que vive em constante transformação devido às mudanças naturais, econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais.

Em meio às mudanças é que as organizações percebem a necessidade de montar estratégias eficientes que sejam capazes de desenvolver o negócio e operações coerentes e consistentes. Não basta ser competitivo, têm que se propor a desenvolver diretrizes eficazes que possam sobreviver a futuros impactos ocasionados pelas variações do ambiente.

O ambiente em mutação age fazendo pressão para que as empresas tomem atitudes ágeis e ações rápidas, fazendo com que as mesmas aproveitem as oportunidades e se livrem das ameaças.

Para Chiavenato (2005, p.574) a estratégia organizacional:

Representa a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando atingir objetivos situados no longo prazo. Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente. Ela representa a resposta organizacional às condições ambientais que envolvam toda a organização.

É bastante complexo para as empresas se manterem competitivas nesse ambiente global mutável. Mesmo assim as organizações adquirem um

comportamento competitivo, já que existe a necessidade de montar planos para acompanhar as rápidas transformações, procurando estarem sempre atualizadas para não caírem em decadência ou ficarem ultrapassadas.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.127) “comportamento competitivo é o conjunto de ações e respostas competitivas que as empresas tomam para criar ou defender sua vantagem competitiva e melhorar sua posição no mercado”.

Mas para dar continuidade a este estudo é fundamental conhecer os conceitos básicos de estratégia e vantagem competitiva, pois Barney e Hesterly (2007, p.5) enfatiza que “enquanto a maioria concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia, há menor consenso sobre o que é uma estratégia e menos ainda sobre o que constitui uma boa estratégia”.

2.1. Definições de estratégia e vantagem competitiva

Há muitas definições sobre esses dois assuntos, o interessante neste estudo é deixar claro o que cada um significa, de maneira que se torne fácil dar continuidade ao desenvolvimento da teoria.

Estratégia é a maneira que as empresas têm de traçar planos para obter vantagens competitivas.

Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 5) “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”.

Já para Chiavenato (2005, p. 576), a estratégia é definida como “plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos ao longo prazo”.

Para qualquer empresa, montar uma estratégia é sempre arriscado, pois nunca se sabe se os planos desenvolvidos pela empresa terão o retorno esperado. De acordo com Barney e Hesterly (2007, p. 5) “esse é o desafio. Normalmente, é muito difícil prever de maneira exata como a competição em um setor evoluirá e, portanto,

raramente é possível saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia certa”.

O processo de administração estratégica tem por objetivo final fazer com que a empresa seja capaz de gerar vantagem competitiva. E segundo Barney e Hesterly (2007, p. 10):

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos e serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.

Na concepção de Hoskisson *et al.* (2009, p.26) “o processo de administração estratégica constitui um método lógico para auxiliar uma empresa a responder bem os desafios do cenário competitivo do século XXI”.

Resumindo, a vantagem competitiva é a diferença entre o valor econômico de uma empresa com relação aos seus concorrentes.

Para Porter (1989, p. 2) “vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”.

2.2. O processo de administração estratégica segundo alguns autores

É muito difícil para uma organização saber se a estratégia escolhida para seguir é a melhor, mas podem-se reduzir as possibilidades de erros. Para isso é necessário escolher a estratégia cuidadosamente analisando cada possibilidade. E para que o processo de administração estratégica seja implantado de forma eficiente é fundamental um acompanhamento contínuo.

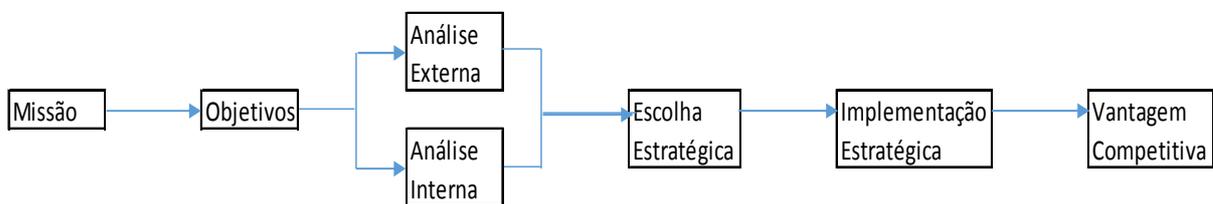
Hoskisson *et al.* (2009, p.26) dizem que:

O processo de administração estratégica é o conjunto integral compromissos, decisões e ações exigidos para uma empresa criar valor e obter retornos superiores aos de seus concorrentes. Envolve analisar, em sua forma mais simples, a empresa e seu ambiente e usar em seguida a informação para formular e implementar estratégias que resultem em vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007, p. 5) definem o processo de administração estratégica como “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva”.

Barney e Hesterly (2007) também se baseiam em tipo de processo de administração estratégica apresentado na Figura 1.1.

Figura 1.1 – Processo de administração estratégica.



Fonte: Barney e Hesterly (2007, p.5)

É interessante o detalhamento desse processo para a compreensão desse método. O processo se divide em missão, objetivos, análise externa e interna, escolha estratégica, implementação estratégica e vantagem competitiva. Onde:

A missão é o propósito da organização a longo prazo, ou seja, é o que ela pretende ser quando atingido determinado tempo. A missão é o que a empresa aspira de fundamental para o seu futuro.

Os objetivos são a visão mais ampla do que a empresa deseja alcançar. São os propósitos e os valores colocados de maneira mais específica e detalhados. Através dos objetivos pode-se analisar a que ponto a missão está da sua realização. Os objetivos estão diretamente ligados aos retornos que a organização pode dar. Isso irá depender da qualidade e do desenvolvimento desses objetivos.

As análises internas e externas ocorrem praticamente ao mesmo tempo. Na análise externa a empresa deverá identificar as oportunidades e ameaças do seu meio ambiente. Já na análise interna a empresa terá que identificar os fatores positivos

e negativos inseridos dentro da organização, dessa maneira pode-se montar um plano de melhorias para as áreas mais afetadas da empresa.

A escolha da estratégia é algo que deve ser feito com bastante cautela. Depois de identificados a missão, o objetivo e analisado os ambientes internos e externos da empresa já fica mais fácil identificar qual a estratégia que mais se adapta à empresa.

Existem duas categorias de estratégia para empresa: a estratégia no nível de negócio e a estratégia no nível corporativo.

A estratégia do nível de negócio, que são as atitudes tomadas por uma empresa para atingir vantagem competitiva em um único mercado ou setor. A estratégia no nível corporativo ocorre quando uma empresa implanta ações para atingir vantagem competitiva em múltiplos mercados ou setores.

Após escolhida a estratégia é necessário implementá-la. A empresa deverá adotar normas e políticas organizacionais que servirão como base para se alcançar os objetivos. Para Barney e Hesterly (2007) existem três políticas empresariais específicas que são de relevante importância para a implementação de uma estratégia: a estrutura organizacional da empresa, seus sistemas formais e informais de controles gerenciais e a remuneração de funcionários consistente com suas estratégias.

Por último tem-se a vantagem competitiva que se trata do objetivo final do processo de administração estratégica. O importante é que no final a empresa consiga se sobressair aos seus concorrentes e estar à frente no seu segmento de mercado. Gerar vantagem competitiva é para a empresa um valor agregado a sua missão.

Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento estratégico é composto por um processo no qual formula estratégias com o intuito de inserir a organização e sua missão no ambiente no qual deseja atuar.

Segundo Drucker (1984 apud Chiavenato e Sapiro, 2004, p. 39):

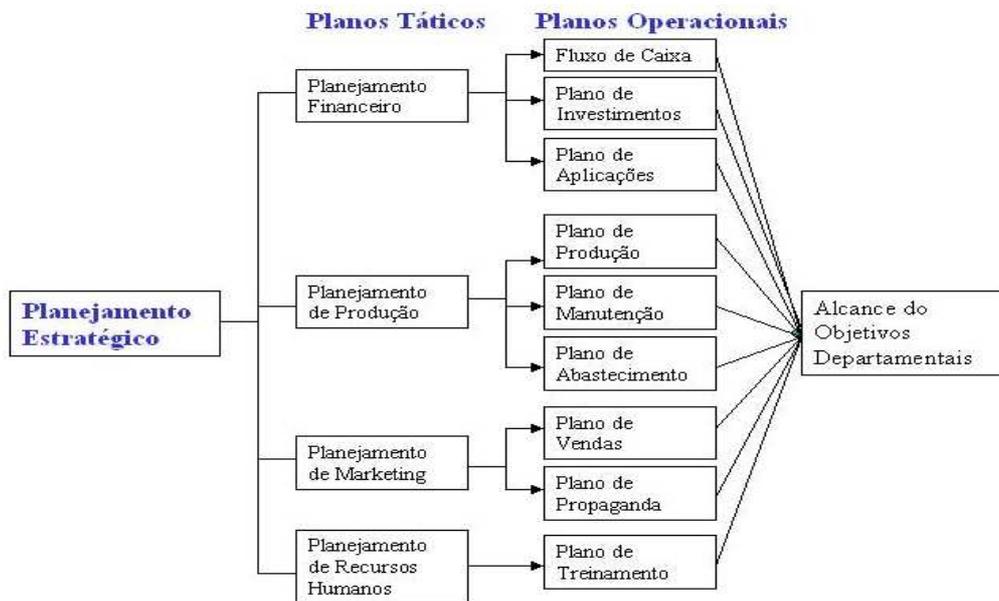
Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e

sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Os objetivos estratégicos também estão ligados diretamente ao planejamento estratégico da empresa, pois se deve trabalhar com a ideia de médio e longo prazo, já que para se atingir os objetivos o trabalho deve ser integrado viabilizando o andamento da empresa em vez de prejudicar e afetar o seu direcionamento. Não se trabalha em uma organização com ações isoladas e imediatas. Os planos operacionais devem caminhar juntos com os planos táticos.

A ideia do planejamento é elevar os resultados e diminuir ao máximo as deficiências utilizando os principais critérios de gestão que são os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. A Figura destaca os planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.

Figura 1.2 – Planos táticos e operacionais decorrentes do planejamento estratégico.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p.40)

O detalhamento a seguir tem como base a concepção de Chiavenato e Sapiro (2004) para o planejamento estratégico:

Declaração de missão: trata-se da razão de ser da organização. E o seu papel na sociedade e o que delimita sua área de atuação.

Visão de negócios: trata-se da intenção da estratégia para o futuro. Não é uma previsão do futuro, mas sim uma forma de assegurar-lo com ações realizadas no presente.

Diagnóstico estratégico externo: é uma forma de analisar diferentes fatores que influenciam a organização. Também é uma maneira de antecipar as ameaças para que isso não interfira nos objetivos e no processo estratégico.

Diagnóstico estratégico interno: tem a ver com situação da empresa em relação ao meio ambiente em que está inserida, analisam-se as fraquezas e forças da organização.

Fatores-chave de sucesso: É uma etapa do processo proposto por Ansoff em 1980. Está entre o diagnóstico e a formulação da estratégia. Depois da aplicação do modelo SWOT procura analisar o que existe de mais crítico na organização e a solução será consequência da consecução da missão.

Sistema de planejamento estratégico: é a criação e a implantação da estratégia propriamente dita. Nesse sistema se fazem presentes as ações e as atitudes que levarão a organização a traçar e executar seus planos táticos ou operacionais.

Definição dos objetivos: existem autores que inserem os objetivos no processo estratégico e há outros que tratam os objetivos separadamente. A questão é que a organização busca vários objetivos simultaneamente, de acordo com a hierarquia e importância de cada um.

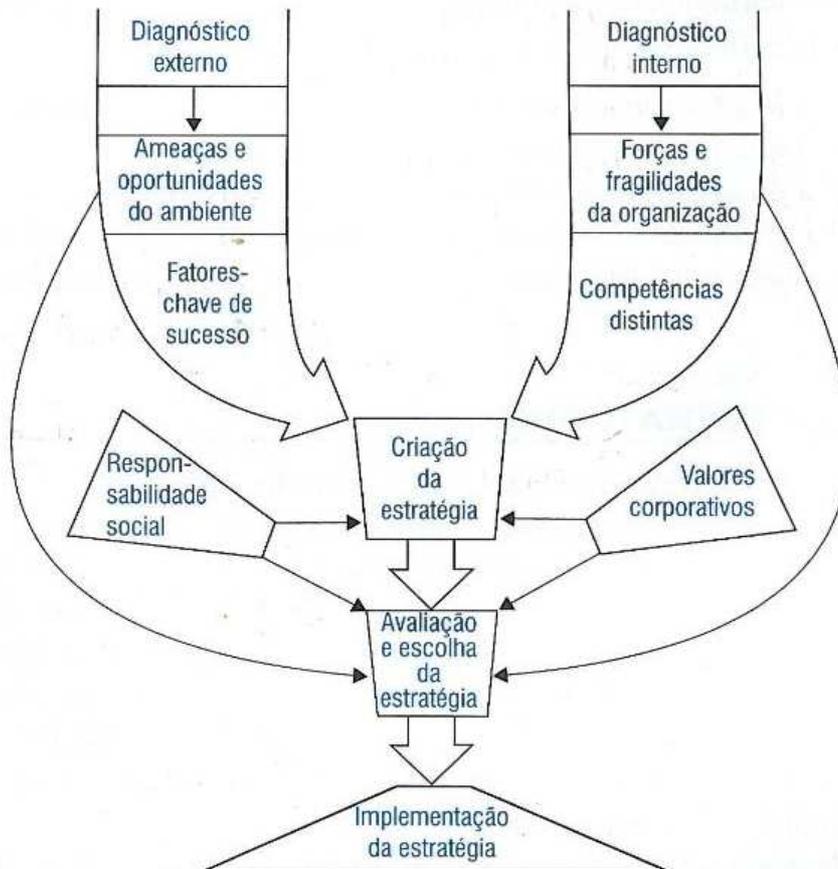
Análise dos públicos de interesse (*stakeholders*): são os grupos de interesse que podem influenciar a organização, por isso devem ser analisados com relação a seus interesses e poder de influência. Alguns autores dizem que para obter o sucesso é necessário satisfazer as necessidades desses grupos.

Formalização do Plano: trata-se de colocar todo o planejamento estratégico em ação. São necessários projetos consistentes e um vasto conhecimento do ambiente interno e externo. Toda a empresa deve se mobilizar para atingir os objetivos organizacionais. É um momento de tomada de decisões muito importantes para organização.

Auditoria de desempenho e resultados: é uma etapa bastante criteriosa, pois trata-se de avaliar se a estratégia implantada foi eficiente, ou seja, se os objetivos foram alcançados e os resultados condizentes com o esperado pela organização.

Na figura a concepção do modelo básico de planejamento estratégico.

Figura 1.3 – Concepção do modelo básico de planejamento estratégico.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 43)

3. PROCESSO ESTRATÉGICO: MODELO GERAL

O estudo em questão terá como base o modelo geral de processo estratégico que aborda cinco etapas principais.

Etapa 1- Visão Estratégica

Etapa 2- Estabelecimento de Objetivos

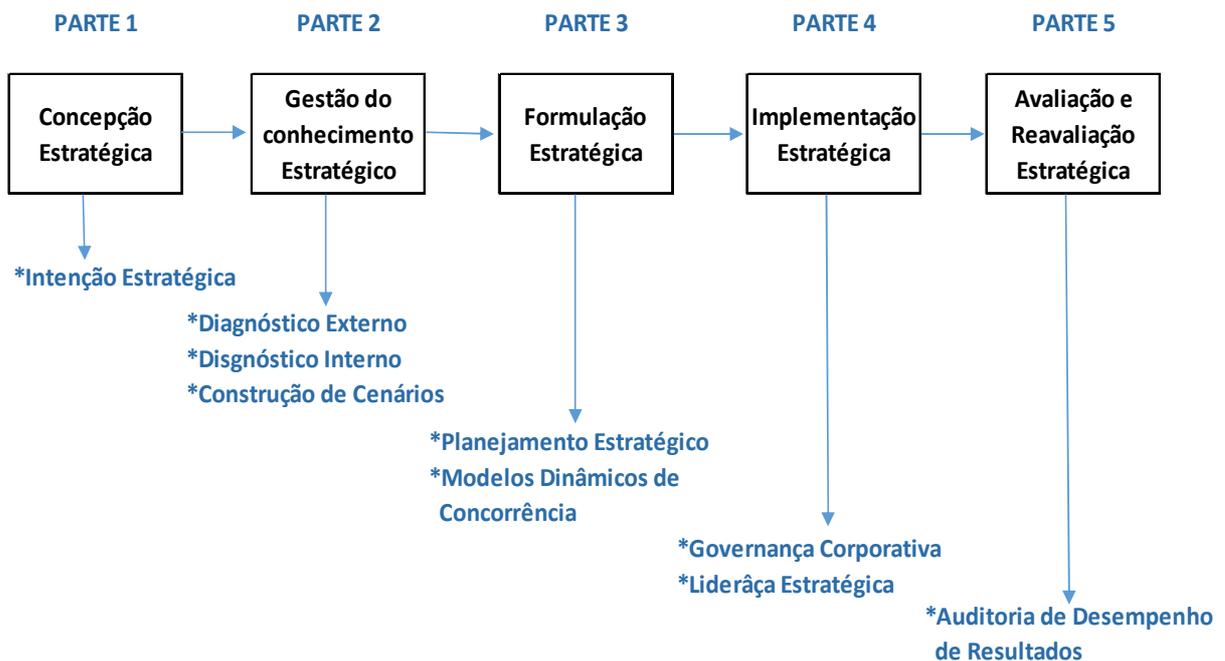
Etapa 3- Formulação de Estratégica

Etapa 4- Implementação da Estratégia

Etapa 5- Avaliação da Estratégia

A Figura apresenta um diagrama do processo de planejamento estratégico:

Figura 1.4 – Etapas do processo estratégico.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p.45)

A seguir cada etapa será detalhada destacando sua importância para o processo estratégico.

3.1. A visão estratégica

É a concepção estratégica, ou seja, é a perspectiva dos dirigentes com relação ao rumo que organização poderá tomar. É a direção a ser traçada rumo a tomada de decisões que poderão ser de extrema importância para o sucesso da organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.17):

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a decisão ideal de organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Uma empresa bem direcionada passa segurança para aqueles que traçam seus objetivos baseados em visões estratégicas bem articuladas. Isso traz para a direção a sensação de estar em uma zona de conforto, onde se permite trabalhar e desenvolver potenciais com mais tranquilidade.

A visão trata-se da intenção estratégica, é aquilo que leva as pessoas a lutarem para atingir um objetivo. É a crença que a organização possui em conquistar suas metas. É fundamental que em uma empresa as pessoas conheçam bem seus produtos ou serviços a fim de se dedicarem a buscar a sua consolidação no mercado.

A visão traz uma ideia panorâmica sobre a empresa. É um direcionamento para aquilo que se deseja atingir.

Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p. 20) retrata a visão estratégica:

A visão estratégica alinha, portanto, uma organização em determinada direção, indica uma trajetória estratégica e molda a identidade organizacional. Uma visão estratégica claramente articulada comunica as aspirações dos dirigentes aos *stakeholders* e ajuda orientar as energias do pessoal em uma direção comum.

Os *Stakeholders* aos quais Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008) se refere são os vários públicos nos quais uma organização possui relações de interesse. Esses públicos podem influenciar ou serem influenciados pelos resultados alcançados pela organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2004, p. 54) os *Stakeholders*:

São os públicos que tem algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio. São os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, agência reguladora, sindicatos, etc.

Existe um elo muito forte entre a organização e os *Stakeholders*, pois um depende do outro no jogo de sobrevivência do mercado. E para a organização, o sucesso de curto e longo prazo, está ligado à satisfação dos *Stakeholders*

Gamble e Thompson Jr. (2012, p.15) dizem que “uma visão estratégica articulada claramente comunica as aspirações da administração aos *stakeholders*”. E isso leva a conclusão que se uma organização tem uma visão ampla e consistente, ela será capaz de traçar seus objetivos e assim alcançar as vantagens competitivas desejadas.

3.2. Gestão do Conhecimento Estratégico

É uma etapa onde a organização passa a traçar os objetivos, a dar forma ao que se foi absorvido pela visão estratégica. É chegado o momento de traçar metas para se atingir o desempenho desejado pela empresa. E para que isso ocorra de maneira eficaz é necessário o conhecimento do ambiente em que está inserida.

Os objetivos podem ter várias formas. Os financeiros estão totalmente ligados a lucratividade da empresa, trata-se da receita e do lucro, já os objetivos estratégicos estão vinculados a posição da organização perante o mercado, isso significa o foco da organização na obtenção da vantagem competitiva.

Como já dito anteriormente essa etapa também trata de fatores muito importantes para o processo estratégico. São os fatores denominados ambientes externos e internos.

O ambiente externo é o meio em que a organização está inserida, onde estão localizadas situações que podem influenciar a organização de fora para dentro. Sendo assim é muito importante que a empresa procure conhecer todo o meio e avaliar o que realmente poderá ser de interesse para o seu desenvolvimento, isso é que se chama de diagnóstico estratégico externo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 80), o diagnóstico estratégico externo:

[...] é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos.

Resumindo o diagnóstico externo estuda os fatores e forças ambientais que possam interferir nos objetivos da empresa.

Para melhor compreender, divide-se o ambiente em duas dimensões:

- Macroambiente- é um ambiente mais genérico e mais amplo, onde se encontra as organizações que influenciam no processo, de maneira direta ou indireta, da organização na qual é o foco do estudo. E fazem parte do macroambiente: o ambiente demográfico, o ambiente sociocultural, o ambiente tecnológico, o ambiente dos recursos globais, o ambiente político e o ambiente econômico. Todos esses ambientes podem interferir de maneira mais intensa ou menos intensa dependendo de cada organização.
- Setor de Negócios: é o ambiente que está próximo da organização, que pode interferir com mais força nas decisões da empresa. Está ligado ao setor específico que atua a organização. Quem faz parte desse setor são: os concorrentes, os clientes, as agências reguladoras e os fornecedores.

A análise desses ambientes é que dará a organização uma ideia de como se comportar diante das dificuldades e adversidades encontradas ao longo do tempo. Para o macroambiente o objetivo é identificar possíveis mudanças no ambiente e adaptar a organização para futuros desdobramentos. Já a análise setorial monitora e investiga tudo que está relacionado ao setor de negócios da organização. A compreensão do setor dá uma percepção mais clara das oportunidades e ameaças que podem influenciar e interferir no desempenho competitivo da empresa.

Depois de feita uma análise externa do ambiente é hora de voltar para dentro da organização e fazer uma análise de seu ambiente interno. A análise interna proporciona uma visão dos pontos fortes e fracos de uma empresa. Mostra os setores

mais fragilizados e os mais desenvolvidos. Traz a organização à noção dos pontos que precisam ser corrigidos e os pontos que podem melhorar ainda mais.

Diante de vários conceitos se faz interessante a posição de Oliveira (1997, p. 93) com relação a análise interna onde ele diz que “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado”.

Além dos pontos fortes e pontos fracos é importante se analisar também os pontos neutros, pois esses no futuro poderão se tornar pontos fortes ou fracos, dependendo de como será conduzida a estratégia da empresa.

A análise interna, segundo Oliveira (1997), pode ser dividida em funções:

- A função marketing, onde serão analisados os produtos/serviços, os canais de distribuição, a pesquisa de mercado, a força de venda, o desenvolvimento de novos produtos/serviços, a política mercadológica, a política de marketing e propaganda.
- A função finanças, onde serão analisados os indicadores financeiros da empresa, tais como, balancete, fluxo de caixa, indicadores de desempenho, retornos e investimentos financeiros.
- A função produção, está associada a instalação da empresa, a organização, aos equipamentos, ao processo produtivo/serviço, ao controle e programação da produção/serviço, à qualidade, ao sistema de custos dos produtos/serviços e aos suprimentos.
- A função recursos humanos, irá tratar dos fatores humanos da empresa, tais como, sindicalização, capacitação, cargos e carreiras, estrutura organizacional, clima organizacional, hierarquia, posicionamento do indivíduo, políticas internas, incentivo desenvolvimento profissional e etc.

A análise das funções tem o intuito de levantar dados que possam agregar valores positivos e negativos a respeito do contexto interno da organização, a fim de desencadear processos decisórios que possam levar a organização a obter lucratividade e vantagens competitivas em relação ao mercado e a concorrência.

Após o estabelecimento dos objetivos e dos diagnósticos internos e externos, pode –se construir o cenário estratégico, que nada mais é que uma projeção do conhecimento adquirido com as análises do ambiente. Não basta analisar o meio em que está inserido e necessário saber lidar com variações ambientais. É entender o comportamento do ambiente e conseguir transmitir as oscilações fazendo uma extensão ao futuro da organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p. 143) “os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e torná-las viáveis no futuro”. Ou seja, os cenários são usados no processo decisório como meio de planejamento para o futuro organizacional.

3.3. Elaboração e definição da estratégia

A formulação da estratégia dependerá muito do tipo de organização, levando em conta que cada organização possui suas peculiaridades, e cada estratégia montada leva a tomada de decisões.

A elaboração da estratégia deverá compreender todos os fatores citados anteriormente, ou seja, objetivos, missão, visão, metas e ambientes internos e externos. Todo esse conjunto ajudará na identificação das ameaças e oportunidades que circundam uma organização. Avaliar cada contexto é extremamente necessário para se definir a melhor estratégia e a que mais se identifica com a empresa.

Como já foi esclarecido é importante que a abordagem estratégica esteja bem ajustada com a situação do ambiente interno e externo da organização. Sendo assim é baseia-se nos modelos de estratégia formulados por Gamble e Thompson Jr. (2012).

Esses modelos possuem duas vertentes que são a de negócio e a corporativa. A seguir serão mais bem detalhadas:

- **A estratégia de negócio:** visa basicamente obter vantagem competitiva e fortalecer a posição de mercado. Ligada a essa estratégica está a estratégica de áreas funcionais que se relaciona a áreas e processos específicas dentro da empresa, como é o caso do desenvolvimento de produto, essa estratégia

acrescenta detalhes a estratégia do nível de negócio. Outra estratégia que se associa ao nível de negócio é a estratégia operacional, que trata das atividades operacionais específicas como gerenciar unidades operacionais específicas.

- **A estratégia corporativa:** tem a finalidade de assegurar o funcionamento da estratégia em vários negócios diversificados da corporação. Quando se utiliza a estratégia a nível corporativo, tem-se uma maior probabilidade de geração de lucro, assim como uma maior captação de habilidades e informações.

É essencial esclarecer que para uma estratégia funcionar bem é necessário o trabalho em equipe, e não só o envolvimento do alto escalão da empresa. Cada nível da organização possui uma importância no processo estratégico.

A formulação estratégica segundo Peter, Kroll e Parnell (2000) possui três divisões que embora “ênfatize a estratégia em um nível separado, na verdade todos os três níveis estão interligados”. Isso por que todos os níveis trabalham com a meta de atingir os objetivos organizacionais. Os três níveis são detalhados da seguinte forma:

Formulação de estratégias empresariais: trata-se das estratégias adotadas pelo alto escalão da empresa. A preocupação desse nível é com o setor ou negócios que se deve operar. É uma estratégia que vem acompanhada das maiores decisões que podem ser tomadas dentro de uma organização, pois essas estratégias partem do nível mais alto da organização.

Segundo Peter, Kroll e Parnell (2000) a estratégia a nível empresarial se subdivide da seguinte forma:

- Estratégia de Crescimento: é uma estratégia que tem o foco voltado para o crescimento das vendas. Para algumas empresas o crescimento interno é a melhor forma de manter a imagem, a eficiência e a cultura organizacional.
- Estratégia de estabilidade: adota-se essa estratégia quando se deseja apenas manter o grupo de empresa. A ideia é se concentrar os esforços nas unidades de negócios já existentes, procurando aumentar sua produtividade e melhorando e inovando seus processos.
- Estratégia de redução: esse tipo de estratégia é adotado quando a empresa não vai bem. A intenção é reduzir custos, eliminar resultados não lucrativos, reduzir

funcionários e reconsiderar grupos de clientes e de fornecedores. O propósito dessa estratégia é enxugar a empresa, com o objetivo de minimizar os custos a fim de recuperar a organização.

Formulação de estratégia de unidade de negócio: a preocupação desse nível é de como se deve atuar no setor escolhido. A unidade de negócio faz parte de um subsistema da organização, ou seja, cada subsistema possuirá algumas características diferenciadas. A parte responsável por essa unidade de negócio terá a chance de escolher entre várias estratégias genéricas para direcionar a organização. São chamadas estratégias genéricas, pois podem ser usadas por qualquer unidade de negócio, em uma empresa de qualquer ramo de atividade.

As estratégias genéricas, segundo Peter, Kroll e Parnell (2000), ainda se subdividem em:

- Estratégia para pequenas unidades de negócio: são estratégias voltadas para os nichos de mercado.
 - Nicho-custos baixos: custos gerais mais baixos, produtos/serviço sem sofisticação, demanda elástica, e os preços são de baixos a médios.
 - Nicho-diferenciação: satisfaz à necessidade de clientes especializados, produtos altamente diferenciados, demanda constante e preços altos,
 - Nichos-custos baixos/ diferenciação: satisfaz as necessidades de clientes especializados, mas mantendo baixos custos, produtos altamente diferenciados, demanda constante e preços altos.
- Estratégia para grandes unidades de negócio: são estratégias voltadas para todo o mercado.
 - Custos baixos: custos gerais mais altos, produtos sem sofisticação, demanda elástica e preços baixos a médios.
 - Diferenciação: alta qualidade, produtos diferenciados, demanda relativamente constante e preços de médios a altos.
 - Custos baixos-diferenciação: alta qualidade com custos baixos, produtos diferenciados, demanda relativamente constante e preços de médios a altos.
- Estratégias múltiplas: é a junção e implementação de mais de uma estratégia citadas anteriormente.

Formulação de estratégias funcionais: são estratégias planejadas diretamente pela parte funcional da empresa. Essa parte funcional trata-se dos seguintes setores: produção, marketing, finanças, tecnologia da informação, recursos humanos, compras e pesquisa. É importante que a administração esteja ciente de que esses setores não podem trabalhar separadamente, pois são interligados. O propósito de um setor reflete claramente nos demais, em alguns de maneira mais intensa e em outros de maneira menos intensa. Qualquer mudança em um departamento poderá afetar a operação de outro departamento, pois existe uma mescla nas atividades que ligam um setor a outro.

3.4. Implementação da estratégia

Uma das partes mais difíceis nesse processo talvez seja a implementação da estratégia. É imprescindível que tudo que foi planejado e pensado seja colocado em prática cuidadosamente, pois um plano mal executado poderá render prejuízos para a organização. Já uma ideia bem implementada poderá fazer toda a diferença para que a empresa se desenvolva e atinja seu potencial, bem como alcance a vantagem competitiva desejada.

Gamble e Thompson Jr. (2012, p.24) expõem sua ideia da seguinte maneira:

A boa execução da estratégia requer que os gestores fiquem atentos a maneira como os processos internos de negociação são realizados e se empenhem para que os colaboradores direcionem os esforços para a realização dos resultados operacionais desejados.

Para realizar a implementação de estratégias a organização terá que estar preparada para encarar mudanças. E essas mudanças não serão de fácil adaptação. É um processo sofrido e exaustivo, mas que se bem implementado trará grandes benefícios bem como o alcance do desempenho esperado pela organização.

Chiavenato e Sapiro (2004, p.308) dizem que “a questão de implementar um plano estratégico é uma questão de superação de barreiras”.

Existem alguns aspectos que são muito importantes para a execução da estratégia:

Exercer a liderança interna: isso dará o impulso necessário para que organização trabalhe sem receio as mudanças. Uma liderança presente passa segurança aos colaboradores.

Criar uma cultura empresarial: isso permite que o clima organizacional se torne agradável e que pessoas consigam enxergar o papel e a importância de cada um dentro da organização.

Contratação de colaboradores capacitados: existe a necessidade de pessoas especializadas a fim de facilitar os processos operacionais e garantir a fluidez das informações no processo de implementação estratégica. É importante também que empresa invista em capacitação, pois o meio e os processos estão em constante mudança.

Aprimoramento da cadeia de valor: exigir que a forma de execução das atividades da cadeia de valor esteja em constante aprimoramento.

Alocar recursos para as principais atividades: isso tem o objetivo de facilitar a execução da estratégia.

Instalação de sistemas de informação e operacionais: isso irá permitir o aumento no desempenho das atividades essenciais, bem como facilitar a comunicação e integração das informações entre os setores.

Estabelecer recompensas: servirá para incentivar a realização dos objetivos de desempenho.

Criar uma visão clara: criar uma visão de negócios que direcione o esforço de mudança, a fim de incentivar a criação de estratégias que possam ser compartilhadas por todos no processo.

Dar poder: incentivar a tomada de decisões e o desenvolvimento de ideias inovadoras e criativas.

Estabelecer senso de urgência: procurar estar à frente se antecipando as crises ou as oportunidades.

Formar Equipes: incentivar os colaboradores e parceiros a formarem equipes e não grupos. Para que possam trabalhar juntos em prol de um objetivo comum.

Se todos os aspectos acima forem obedecidos a implementação estratégica terá todas as chances de dar certo. Isso significa que os passos para o sucesso são longos e devem ser obedecidos para se obter o alto desempenho.

3.5. A avaliação da estratégia

Essa última parte é de fundamental importância, pois trata da avaliação de todo o processo de mudança a que a organização teve que se submeter. Trata-se de um processo que irá avaliar se a estratégia aplicada foi adequada ou não, se os objetivos, a visão e a implementação da estratégia estão coerentes com os indicadores que se deseja alcançar pela empresa, ou seja, se todo o contexto estratégico deverá ser mantido, reajustado ou substituído. Avaliará também o crescimento e desenvolvimento da organização, verificando se houve progresso ou não no seu desempenho.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 384) define a avaliação estratégica como uma “fase do processo de gestão estratégica no qual os executivos de topo avaliam se a sua escolha estratégica, como foi implementada, está alcançando os objetivos da organização”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004, p. 385) existem três tipos de critérios para se avaliar a estratégia organizacional. São eles:

1. *Consistência interna*: a estratégia organizacional deve ser consistente com os objetivos que a organização pretende alcançar. A estratégia deve estar identificada com os padrões internos da organização, seus valores e sua cultura, revelados por seus objetivos globais.
2. *Consistência com o ambiente*: a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes. A inadequação estratégica com o ambiente externo pode custar caro à organização ou pode conduzi-la ao fracasso em suas operações.
3. *Adequação aos recursos disponíveis*: a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos competências de que a organização dispõe ou pode obter. Os recursos são o que uma organização tem e que a ajudam a alcançar os objetivos propostos.

Mesmo que uma estratégia seja avaliada positivamente não se deve esquecer que o ambiente está em constante mudança é indispensável que ao longo do tempo o processo estratégico passe por refinamentos, afim de garantir a continuidade dos esforços e o aprimoramento das estratégias.

De acordo com a visão de Gamble e Thompson (2012, p. 25), “visão, os objetivos, os métodos e a abordagem da empresa à execução da estratégia nunca são definitivos; administração estratégica é um processo contínuo, e não uma única tarefa realizada ocasionalmente”.

Para concluir o estudo do processo estratégico, é interessante mencionar que a vantagem competitiva está incorporada a todo esse contexto de estratégia organizacional. Toda empresa seja ela pequena, média ou grande, deseja obter vantagem competitiva, ou seja, deseja estar à frente de seus concorrentes.

A seguir estão alguns aspectos que se dados a devida atenção podem ajudar a organização a obter um eficiente processo estratégico e conseqüentemente uma boa vantagem competitiva.

3.6. A atitude estratégica

A atitude estratégica é o elemento que impulsiona a aplicação da estratégia, é o que garante e assegura a melhor maneira de implementar o plano estratégico. A atitude é quem dá vida ao plano estratégico e ao raciocínio estratégico que juntos resultam no processo estratégico.

3.7. O tempo como aliado da vantagem competitiva

O tempo pode ser forte aliado quando se trata de vantagem competitiva. Mas para que o tempo esteja a favor da organização é necessário utiliza-lo como uma ferramenta capaz de gerenciar os processos da empresa. Chiavenato e Sapiro (2004, p. 10) explicam que:

O tempo passa a ser fonte crítica de vantagem competitiva nos processos produtivos, na introdução e desenvolvimento de produtos e serviços e no processo de distribuição e logística. Os próximos tempos exigirão organizações cada vez mais enxutas, produtivas, interligadas e mais próximas dos clientes. As vantagens baseadas no tempo podem ter origens externas ou internas à organização.

A vantagem externamente se refere capacidade da organização de oferecer um serviço de atendimento ágil a seus mercados. Não se trata apenas de ser rápido, mas sim de cumprir o processo de maneira que se consiga economizar tempo e ser eficaz. Isso quer dizer ser apta a gerenciar as informações para obter imediatas

percepções e retornos do ambiente de negócio e assim poder acelerar seu processo decisório e impactar positivamente no tempo de entrega do produto ou serviço ao mercado.

As vantagens internas buscam na organização a competitividade embasada no tempo a diminuir o fluxo operacional, reduzindo ao mesmo tempo seus custos, pois para o acionista o que realmente vai importar é o retorno que empresa estará dando, sendo ele positivo ou negativo. Ao acelerar os processos, os gargalos ficarão expostos, e novamente o processo decisório deverá ter maior qualidade. Quando o processo interno passa a ser bem sucedido, aumenta-se a confiabilidade da organização, ou seja, se uma empresa tem seus processos mais confiáveis terá também mais tempo para se dedicar ao planejamento para assim tornar-se uma entidade mais flexível.

Diante disso, pode-se buscar uma estratégia de integração das atividades internas e externas para que o sistema organizacional possa fluir com mais rapidez e para que as redes de relacionamento se estreitem cada vez mais. É importante que o fornecedor, o distribuidor, o cliente e a empresa estejam interligados pela mesma linha do processo. Com uma cadeia de trabalho interligada será bem mais fácil gerir as informações assim identificar possíveis problemas e tomar as melhores decisões.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 11) dizem em seus textos: “há uma crescente preocupação dos países em melhorar suas condições de competitividade”. Com o Brasil não poderia ser diferente, já que suas organizações estão em constante crescimento.

E claramente pode-se associar que o aumento da competitividade dos países está associado ao aumento da competitividade de suas organizações, embora muitas vezes a discussão se concentre nos incentivos e programas de governo. Chiavenato e Sapiro (2004, p. 11) explicam que “a competitividade global das organizações pressupõe o entendimento do mercado global como o mercado de atuação das organizações: isso é muito mais uma função da política da organização do que a capacidade de conquistar mercados pelas exportações”.

3.8. A flexibilidade das organizações

As empresas devem estar sempre preparadas para as eventuais mudanças do ambiente. Obviamente que muitos acontecimentos não podem ser previstos, mas é interessante que as organizações estejam convencidas que mudar faz parte do mundo globalizado. E quem não acompanha e não aceita as mudanças muitas vezes se transforma em entidades ultrapassadas.

No ambiente organizacional de hoje é necessário ser flexível. Procurar em meio as transformações oportunidades de crescimento. O desenvolvimento advém de possíveis riscos.

Sennet (1999 apud Chiavenato e Sapiro, 2004, p. 17) é enfático com relação à flexibilidade. Ele diz que:

[...] a flexibilidade organizacional se refere a habilidade que as empresas têm de mudar, de fazer algo diferente ou de se adaptarem as novas exigências dos clientes, sem nenhum prejuízo significativo dos custos, qualidade ou tempo. A flexibilidade é o “amortecedor da operação”, pois uma organização opera num ambiente de incertezas de longo e curto prazo, com uma variedade enorme de condições sob as quais tem de atuar. Assim, a flexibilidade oferece um tipo de proteção, permitindo que a operação não pare seu trabalho.

A flexibilidade pode ser utilizada como meio para se atingir outros fins, como qualidade, custo, confiabilidade e velocidade. Sabendo utilizar essa ferramenta se pode melhorar a confiabilidade, pois ajuda a lidar com interrupções inesperadas no fornecimento, problemas com entregas e problemas com mão-de-obra; com a melhor utilização dos equipamentos e recursos de uma maneira geral, pode-se melhorar os custos, e a empresa se torna mais rápida, mais ágil, acelerando seu sistema de entregas e o desenvolvimento de novos produtos.

4. METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foi necessário se aprofundar nos conceitos e juízos da administração estratégica. Pesquisar os fundamentos que embasaram a teoria deste estudo é fundamental para atestar a veracidade do trabalho em questão.

De acordo com a afirmação de Lakatos e Marconi, (2011, p. 43): “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de fundamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Para complementar o conceito de pesquisa Parra Filho e Santos (1998, p. 95) afirmam:

O termo pesquisa é utilizado para designar todo trabalho destinado a busca de solução para os inúmeros problemas que as pessoas enfrentam no seu dia-a-dia. Mas a pesquisa científica que busca a verdade trabalha com métodos adequados para que seus resultados sejam aceitos pela comunidade científica e acrescente algo ao conhecimento já existente.

É fundamental para um trabalho científico a projeção de uma metodologia a ser seguida, pois será isso o diferencial da pesquisa. Segundo Galliano (1986, p. 32) método científico é:

Um instrumento utilizado pela Ciência na sondagem da realidade, mas um instrumento formado por um conjunto de procedimentos, mediante os quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses científicas são examinadas.

Lakatos e Marconi (1995) explicam que existe o método de abordagem, onde se verifica uma abordagem mais ampla, ou seja, possui um nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade. E pode ser indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. Mas Existe também o método de procedimento que corresponde as etapas mais concretas da investigação, ou seja, retribuem as atitudes mais determinadas em relação ao estudo. Estão entre as principais: histórico, comparativo, estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista e etnográfico.

4.1. Ambiente da Pesquisa

O GMC- Grande Moinho Cearense S.A. é uma indústria alimentícia que atua no ramo da produção de farinha de trigo que é o seu principal produto. A empresa

possui o perfil da indústria que se resume na atividade humana que, através do trabalho, transforma matéria-prima em outros produtos, que em seguida podem ser, ou não, comercializados. De acordo com a tecnologia empregada na produção e a quantidade de capital necessária, a atividade industrial pode ser artesanal, manufatureira ou fabril.

A indústria alimentícia é o conjunto de atividades industriais em que se preparam normalmente em quantidades que devem ser comercialização, alimentos ou ingredientes para a preparação de alimentos.

O GMC está incluído nas indústrias que fabricam produtos que servem para preparar alimentos, como a moagem ou o fabrico de sal de cozinha.

4.2. Tipologia

Na pesquisa científica é muito importante esclarecer conceitos fundamentais, para assim poder apresentar diretrizes básicas, que servirão para crescimento do conteúdo do trabalho científico.

Segundo o conceito de Ruiz (1996, p. 48) tem-se que:

Pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Para fazer uma pesquisa voltada ao um trabalho científico é necessário montar um esquema de normas e procedimentos que servirão de orientação para desenvolvimento da pesquisa. Por essa razão dá-se a muitos livros o título de “Metodologia do Trabalho Científico.”.

O estudo em questão trata-se de uma pesquisa exploratória, pois de início há a identificação do problema. A pesquisa é para conhecer melhor o tema abordado, para daí definir as diretrizes a serem traçadas. Para Ruiz (1996, p. 50) o objetivo dessa pesquisa “consiste numa caracterização inicial do problema, de sua classificação e de sua reta definição”. Ou seja, no primeiro estante não se procura resolver o problema, mas sim entendê-lo.

É de suma importância na fase inicial fazer uma caracterização do problema, ou seja, colocar em evidência todas as possibilidades e análises projetadas.

Outro tipo de pesquisa também se faz fundamental para um estudo científico, é a pesquisa bibliográfica, através dela se consegue ter uma visão mais ampla do ambiente que se está inserido o estudo. Esse tipo de pesquisa se baseia em teorias nas quais agregam valores sólidos, ideias mais elaborada e informações de conteúdos mais precisos, já que se trata de estudos científicos.

O estudo bibliográfico compõe os estudos de vários autores, que podem convergir ou divergir sobre um mesmo assunto, pois cada um possui uma teoria baseada em uma pesquisa teórica. Para Ruiz (1996, p. 50) a pesquisa teórica tem o objetivo de: “ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais unitária do universo e gerar novas hipóteses por força de dedução lógica”.

Para desenvolver esse tipo de pesquisa é necessária muita leitura. É interessante que se faça ao longo das leituras a análise e o confronto dos conceitos, pois isso irá ajudar bastante na hora de identificar a melhor ideia a ser empregada. A leitura servirá como uma abertura de novos horizontes e busca por novas interpretações.

Ruiz (1996, p. 35) diz que:

A leitura amplia e integra os conhecimentos, desonerando a memória, abrindo cada vez mais os horizontes do saber, enriquecendo o vocabulário e a facilidade de comunicação, disciplinando a mente e alargando a consciência pelo contato com as formas e ângulos diferentes sob os quais o mesmo problema pode ser considerado. Quem lê constrói sua própria ciência, quem não lê memoriza elementos de um todo que não se atingiu.

Todavia a observação dos fatos ao redor não é menos importante que a leitura. Observar e interpretar tudo o que está ao redor é uma arte que poucos valorizam. O ambiente tem muito a dizer e mostrar em termos de experiências, basta um olhar crítico e um pouco de sensibilidade para perceber as transformações que o meio ambiente sofre diariamente.

Muitos autores valorizam e indicam a técnica de observação. Galliano (1986, p. 37) dia que:

Todas as pessoas são dotadas de certa capacidade de certa observação da realidade. Para muitas delas essa capacidade é até motivo de orgulho e distinção. A observação vulgar, porém, é caótica, assistemática e não oferece resultados significativos além dos obtidos no conhecimento vulgar. No entanto, para o trabalho de observação científica essa acuidade natural do ser humano tem de ser metodizada, afim de não se restringir a superfície aparente dos fatos. Os requisitos da boa observação científica são: exatidão, objetividade, precisão e método.

Identifica-se também no texto apresentado o tipo de pesquisa aplicada, que se baseia na investigação, no questionamento, na comprovação ou sugestão de modelos teóricos. Se tratando também de uma pesquisa descritiva, pois atribui a interpretação e análise dos fatos aos textos explorados. Conclui-se que o presente trabalho é uma pesquisa exploratória, bibliográfica, aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa.

4.3. Coleta de Dados

Coletar dados significa juntar informações para efeito de análise. É o armazenamento de informações necessárias para dar andamento a um determinado estudo.

Quando se coletam dados, colhem-se opiniões distintas, fatos diversos e casos de natureza crítica. De acordo com o conceito de Santos (2004, p. 90).

Coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.. (...) Na prática, a coleta de dados consistirá em por em andamento os procedimentos planejados para os objetivos, obedecendo ao cronograma estabelecido pelo pesquisador, lembrando sempre que o principal resultado esperado de uma coleta de dados é a produção de conhecimento para o pesquisador.

Um dos meios utilizados para coletar dados foi através da pesquisa de campo, pois se utiliza da observação dos acontecimentos na natureza. Posteriormente esses dados sofrerão uma análise que selecionará apenas o que for relevante à pesquisa. Para Ruiz (1996, p. 50) “a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

Na realização deste estudo foram observados ao longo de alguns meses fatos e acontecimentos no ambiente do GMC. Acompanhar o dia-a-dia de uma empresa é muito importante na compreensão do desenrolar dos acontecimentos.

Pode-se enxergar como a organização lida com os problemas com as estratégias de solução. Segundo Ruiz (1996, p. 51) “tal estudo nos informará sobre a situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a esse respeito e sobre as opiniões reinantes”.

Antes das duas entrevistas faz-se necessário realizar uma pesquisa bibliográfica. Pois é a partir desta que se encontrarão as diretrizes para o desenvolvimento da pesquisa.

É a partir da pesquisa bibliográfica que se determinará a técnica utilizada na coleta de dados. Que no caso do presente trabalho trata-se da técnica da pesquisa de campo e da entrevista. Ruiz (1996, p. 51) enfatiza:

Após a pesquisa bibliográfica prévia, de acordo com a natureza da pesquisa, que poderá ser sociológica, psicológica, mercadológica etc., cumpre determinar as técnicas que serão utilizadas na coleta de dados, as fontes da amostragem que ser significativa, isto é, representativa e suficiente para apoiar conclusões; é preciso, ainda, antes que se parta para a coleta de dados, estabelecer as técnicas de registro desses dados e as técnicas de sua análise posterior.

Como já dito, foi aplicado também a técnica de entrevista, esta consiste na elaboração de perguntas baseadas no assunto que se deseja explicar, neste caso a administração estratégica, logo depois é escolhido um entrevistado.

A entrevista por se tratar de uma coleta de dados, deverá ser bem elaborada e o entrevistado deverá ser escolhido cuidadosamente. No caso do GMC, o diálogo foi realizado pessoalmente com as pessoas mais importantes no desenvolvimento do processo estratégico. Foi feita entrevista com o responsável de cuidar diretamente do processo estratégico junto a consultoria, o Diretor de Finanças e Controle. Foi entrevistado também uma das pessoas que participa do processo estratégico, a Coordenadora de Custos e Orçamento, essa pessoa participa do processo emitindo informações a Diretoria de Finanças e Controle e a consultoria bem como cuidando de alguns dos relatórios de avaliação da estratégia implantada. Também Foram apuradas informações de uma palestra ministrada pelo Presidente da empresa sobre o GMC.

A pesquisa em questão procurou colher informações cuidadosamente utilizando-se da observação e da entrevista, tendo como subsídio a pesquisa bibliográfica.

O estudo de caso é base desse trabalho por ter um caráter realista, já que se baseia em situações concretas. E a teoria serviu como referência para as devidas análises, assim como também no auxílio do estabelecimento de variáveis e elaboração de um plano de pesquisa.

5. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA GRANDE MOINHO CEARENSE S.A.

O GMC nasceu do sonho de um idealizador. É uma empresa privada que ao longo dos anos passou por várias gestões e junto com essas gestões se desenvolveu e agregou valores até hoje vistos no dia-a-dia da organização. Com o passar dos anos também vieram muitas mudanças e crescimento organizacional.

A atividade primária do GMC é a moagem de trigo que dá origem a farinha de trigo, que aditivada gera outros tipos de farinha com finalidades específicas. Posteriormente a empresa se abriu a novas atividades como o beneficiamento da farinha e a produção de novos produtos como é o caso das misturas doces e salgadas mais conhecidas como linha food-service.

5.1. Histórico do GMC

O fundador do Grande Moinho Cearense S.A. foi o Senhor Carlos Jereissati, que no ano de 1963 fundou em Fortaleza/CE a Indústria de Trigo. Tudo começou na década de 60, com três pequenas empresas em Fortaleza: uma fábrica de fechaduras, uma pedreira e um moinho. Do trio de negócios, apenas o Moinho Cearense existe até hoje.

O GMC é um destaque no competitivo mercado brasileiro de farinha de trigo. O atual comandante do grupo é o Senhor Carlos Francisco Jereissati.

O faturamento da empresa chega a mais de 2,8 bilhões de reais por ano com vários empreendimentos. Eles incluem uma participação na Telemar e o controle da maior cadeia de shopping centers da América Latina, com dez estabelecimentos, entre eles o Iguatemi, em São Paulo.

A empresa possui hoje 7 (sete) filiais que atuam como ponto de venda e distribuição para clientes, são elas: GMC- Teresina, GMC- Juazeiro, GMC- Recife, GMC- Manaus, GMC- Timon e GMC- Salvador.

Os principais clientes são as padarias, distribuidores e as fábricas de alimentos das regiões Norte e Nordeste.

Seus principais produtos são:

- Farinha de Trigo Especial Dona Maria
- Farinha de Trigo 000 Cearense
- Farinha de Trigo Tipo 1 Dona Maria
- Farinha de Trigo Tipo 1 com Fermento Dona Maria
- Farinha de Trigo Comum Cearense
- Pré- Mistura Pão Doce Pré- pão
- Pré- Mistura Pão Francês Pré- pão

A missão e a visão do Grande Moinho Cearense andam meio que entrelaçadas já que o moinho visa fabricar, comercializar e distribuir produtos com qualidade e atendimento diferenciado, valorizando assim a qualidade de vida e respeitando as pessoas e o meio ambiente. Sua visão é ser o melhor nos produtos e serviços, oferecendo a melhor farinha. Portanto, o Moinho tem como missão agregar valor aos seus produtos proporcionando satisfação aos clientes, fornecedores e funcionários.

5.2. Estrutura Organizacional

A Fábrica está instalada em uma área de aproximadamente 12.000m². Possui capacidade de estoque de 35.000t de grãos de trigo. São 29 silos (unidades de armazenamento do trigo), com capacidade de armazenamento que varia entre 250t e 2.200t.

O processo produtivo possui várias etapas que vale a pena detalhá-las. São elas:

✓ Recebimento do Trigo

- O trigo adquirido pelo Grande Moinho Cearense, geralmente, tem as seguintes origens: argentino, canadense e americano.
- A recepção do trigo começa quando o navio chega ao porto, quando é recebido pela TERGRAN - Terminais de Grãos de Fortaleza Ltda.
- A TERGRAN (Terminal de Grãos) descarrega o navio e envia o trigo para estocagem no GMC através de esteiras.

✓ **Pré - Limpeza**

- O trigo recebido passa por um imã, removendo possíveis objetos metálicos.
- É enviado em seguida para os separadores, que têm a função de separar as impurezas existentes através de granulometria (método de separação pelo tamanho das partículas).
- Após ser separado o Trigo é transportado através de elevadores para os silos de armazenagem.

✓ **Primeira Limpeza**

- Nessa etapa ocorre a separação de grãos quebrados e/ou infectados, grãos de outros cereais, partículas minerais de diversos tamanhos, pó, palha, tudo que não seja o grão de trigo, capaz de produzir farinha nas condições desejadas.
- Ao final do processo da primeira limpeza, o trigo é enviado à rosca molhadora, onde passa por um processo de umidificação. Isso acontece para facilitar o processo de moagem e deixar o grão de trigo menos quebradiço.
- Após a umidificação o trigo é enviado para as “caixa de descanso” (ao todo 6 caixas) no 9º andar, onde fica de 16 a 30 horas.

✓ **Segunda Limpeza**

- Essa etapa é responsável por limpar o grão do cereal, já isolado das demais impurezas, tem início quando o trigo sai das “caixas de descanso”. Esse processo é responsável por retirar os últimos resquícios de poeira e casca.
- É importante observar que se o trabalho de pré-limpeza, não for bem realizado, as máquinas da 1ª e 2ª limpeza serão sobrecarregadas, reduzindo seu rendimento e afetando na qualidade do produto.
- A limpeza tem importância decisiva na qualidade e quantidade dos produtos obtidos na moagem.

✓ **Moagem**

- O grão de trigo é composto basicamente de gérmen, núcleo farinoso (endosperma) e casca. A Moagem tem como objetivo separar as partes biológicas de que se compõe o grão, isolando cada uma delas.

- A casca constitui o subproduto da moagem denominado farelo, a camada mais externa do endosperma que envolve totalmente o grão (aleurona) constitui o remoído (usado em ração animal) e o endosperma amiláceo constitui a farinha propriamente dita.
- Ao final do processo de Moagem temos a constituição dos produtos acabados, que são a Farinha Especial e a Farinha Comum.

✓ **Produtos Acabados**

- A Farinha Especial é originária do centro do endosperma. Já a Farinha Comum é oriunda de regiões próximas à casca, possuindo uma quantidade de cinzas maior e, conseqüentemente, qualidade inferior à Farinha Especial.
- Do ponto de vista da panificação, os produtos acabados devem atender uma série de requisitos quanto à qualidade. Para isto, dispõe-se de um Controle de Qualidade periódico dos produtos através de análises laboratoriais, as quais representam subsídios fundamentais para a fabricação correta dos produtos desejados.

✓ **Ensacamento**

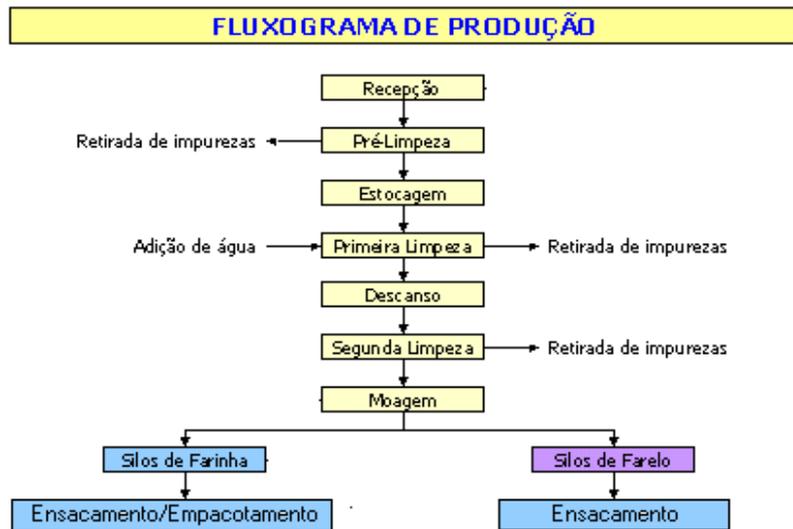
- O Ensacamento é iniciado a partir da retirada de produtos ou subprodutos dos silos da produção.
- Para atender a demanda existem duas ensacadeiras para 50Kg ou 25Kg e uma exclusivamente para 25Kg.
- Para a distribuição da farinha ensacada é utilizado um sistema de esteiras que facilita o empilhamento dos sacos no caminhão.

✓ **Expedição**

- Controle de estoque de produtos acabados.
- Carregamento dos caminhões / vagões.
- Controle dos produtos expedidos, reforçada com a pesagem do caminhão.
- É apurada a expedição do dia através da conferência e soma dos pedidos realizados.
- Faz-se diariamente a contagem física dos estoques no final do carregamento
- Modais de Transporte utilizados: Rodoviário, Ferroviário e Marítimo.

Para melhor visualização do processo produtivo a empresa disponibiliza um Fluxograma de Produção, que pode ser visto abaixo na Figura 1.5.

Figura 1.5. Fluxograma de produção.



Fonte: Material de Treinamento de Integração do GMC.

A empresa também possui uma organização setorial hierarquizada, que possibilita a melhor administração da organização. Os setores são divididos de acordo com a função e cada setor um possui uma parcela muito importante no funcionamento da empresa, mas é importante lembrar que todos os setores trabalham em conjunto em prol do crescimento do GMC. Pode-se observar isso no Organograma que se encontra na Figura 1.6.

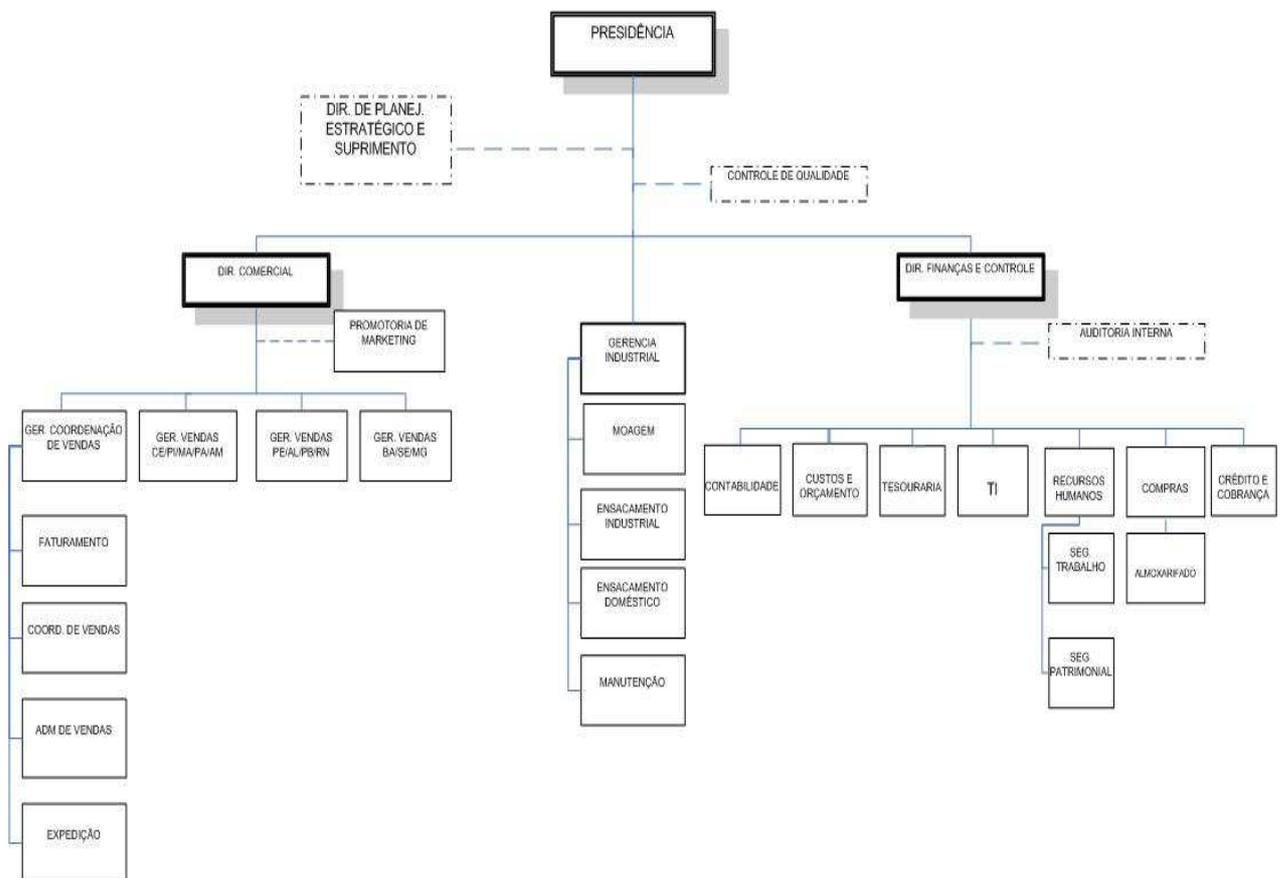
Fazendo um detalhamento de cima para baixo observa-se que no topo do organograma está à presidência que é responsável pela gestão geral da empresa. Este setor é responsável pelas análises da situação geral da empresa, pela montagem de estratégias e é peça decisiva na tomada das decisões.

Ligada à presidência temos um staff que é responsável por elaborar e gerenciar os grandes projetos da empresa, bem como as estratégias. O controle de qualidade, que também está subordinado diretamente à presidência, e que cuida de uma função muito estratégica da empresa que é a formulação dos produtos GMC.

Logo abaixo ligado à presidência têm-se as diretorias, esses setores são responsáveis também pela análise, sendo que cada um irá analisar a sua área de atuação. Assim como, precisam fazer o acompanhamento do desempenho de cada setor subordinado. É de responsabilidade também das diretorias a montagem de planos estratégicos ligados as suas respectivas áreas e cabem a esses setores também as tomadas decisões.

Por último temos os demais setores que são subordinados a uma diretoria especifica. Esses setores possuem as funções operacionais, ou seja, tem a função de dar andamento aos processos da empresa e colocar em funcionamento todas as atividades. Essas atividades são: faturar, contabilizar, estocar, controlar, cobrar, vender, distribuir, industrializar, etc.

Figura 1.6. Organograma do GMC.



Fonte: Material de Treinamento de Integração do GMC.

5.3. O processo estratégico do Grande Moinho Cearense S.A.

A intenção deste estudo de caso é demonstrar o processo estratégico da empresa Grande Moinho Cearense S.A. (GMC).

Foi conversado com os principais líderes do GMC, no intuito para se entender melhor o processo estratégico implantado nessa empresa. Em especial foi entrevistado o Diretor de Finanças e Controle que cuida também do planejamento estratégico da empresa com o apoio de uma consultoria. Mas é importante ressaltar que são partes fundamentais neste processo: o Diretor de Finanças e Controle, pessoa que cuida e acompanha diretamente do processo estratégico; os Diretores Industrial e Comercial que auxiliam no que for necessário nas etapas do processo; o Presidente que é uma das pessoas que participa da tomada de decisões e por fim, os acionistas, que também são tomadores de decisões e responsáveis junto a presidência pela visão e determinação dos objetivos da empresa.

Foi entrevistado também a Coordenadora de Custos e Orçamentos, pois é uma pessoa muito importante para o andamento do processo de planejamento estratégico. A Coordenadora de Custos é responsável por fornecer parte das informações para a Diretoria de Finanças e Controle e para a Consultoria.

O processo estratégico do GMC é bastante semelhante ao processo estratégico geral. A ideia é mostrar as cinco partes do processo estratégico da empresa e sua relação com a vantagem competitiva.

Para o diretor de finanças e controle se espera de um planejamento estratégico a obtenção de um crescimento e desenvolvimento da organização a nível estrutural, financeiro, humano e tecnológico.

Antes de detalhar o processo é necessário um entendimento sobre o planejamento estratégico e sua importância para o futuro desta empresa.

O planejamento estratégico é o processo que estabelece diretrizes que permitem ao GMC melhorar e fortalecer sua posição competitiva em relação a concorrência. Tal planejamento funciona como uma ferramenta de apoio a gestão que tem como objetivo o desenvolvimento futuro da empresa.

A direção geral, o presidente, e os acionistas são responsáveis por definir a direção do processo de planejamento estratégico. Assim como definir a missão, as políticas e os objetivos da organização em questão. A implantação do processo é feita e acompanhada pelo diretor de finanças e controle com a ajuda dos demais diretores e setores da empresa. Todo o processo de planejamento estratégico conta com o acompanhamento de uma consultoria especializada, mas é importante ressaltar que o processo estratégico deve ser implementado em conjunto, ou seja, é indispensável a participação de todos os membros da empresa.

O processo estratégico do GMC é bem semelhante ao processo estratégico geral demonstrado anteriormente. Por essa razão, ele será explicado em cinco partes, são elas: visão estratégica, conhecimento estratégico, elaboração e definição da estratégia, implementação da estratégia e avaliação da estratégia.

Com a ampliação e crescimento da empresa, o Presidente do GMC viu a necessidade de se contratar uma consultoria para administrar o processo estratégico do Moinho.

5.3.1. Visão estratégica

A visão estratégica trata-se da percepção que dirigentes do Moinho Cearense possuem sobre o futuro da empresa. Trata-se do direcionamento que será dado a organização para que ela atinja os objetivos desejados.

Segundo o diretor de finanças e controle do GMC, a posição sobre o direcionamento sempre parte do topo da organização, ou seja, o acionista majoritário junto aos demais acionistas e junto também do Presidente sintonizam suas aspirações com relação ao futuro da empresa. Há uma junção de conhecimentos estratégicos para se obter uma visão estratégica coerente, precisa e segura para a empresa.

É importante ressaltar que a visão do Presidente tem bastante relevância junto ao conselho de Administração do GMC, pois é figura do presidente que vivencia diariamente as dificuldades enfrentadas pelo Moinho.

O Presidente do GMC conhece a fundo a empresa e é capaz de enxergar os grupos e fatores que influenciam a organização e seu posicionamento em relação à vantagem competitiva.

Assim, conclui-se que a visão estratégica do Moinho Cearense é formulada pela junção da concepção estratégica do Conselho Administrativo e da Presidência, que juntos decidem qual melhor caminho a ser traçado para se obter um maior desenvolvimento e uma maior vantagem competitiva junto ao mercado e a concorrência.

5.3.2. Gestão do conhecimento estratégico

É o momento em que o Conselho de Administração junto a Presidência determina os objetivos e as metas a serem alcançados a curto e longo prazo. Eles determinam quanto de lucro se pretende atingir em determinado ano, assim como a posição em que pretendem estar em relação ao mercado em determinado período.

De acordo com o diretor de finanças e controle o objetivo principal é gerar lucro para o Moinho, mas também se deseja obter vantagens competitivas e se desenvolver ganhando novos mercados.

Por isso a Presidência junto às Diretorias de Finanças e Controle, Comercial e Industrial, fazem um estudo de cada ambiente relacionado à sua área. A ideia é levantar dados positivos e negativos que possam agregar valores ao GMC. A Diretoria de Finanças e Controle faz uma análise de lucratividade e da capacidade de investimento do GMC, assim como sua situação financeira junto a clientes e fornecedores. A Diretoria Comercial procura ter uma percepção maior do mercado e dos seus desdobramentos, ou seja, procura verificar onde se pode penetrar e expandir com as vendas. A Diretoria Industrial cuida dos aspectos internos como a otimização da capacidade produtiva e diminuição da perda de farinha no processo de moagem e aditivação.

Com esses conhecimentos de cada área a empresa tem uma visão de microambiente e macroambiente, isso dá ao Conselho de Administração e à Presidência a segurança para traçar objetivos coesos e palpáveis. Pode-se traçar

metas que estarão dentro da realidade da empresa. E logo que traçados, pelos dirigentes, os objetivos e metas do Moinho Cearense, as diretorias fazem o trabalho de montar estratégias para se atingi-los.

5.3.3. *Elaboração e definição estratégica*

No Grande Moinho Cearense S.A. não possui um setor específico para cuidar do processo estratégico, por isso essa tarefa foi delegada a diretoria de finanças e controle que é responsável por ficar mais próxima do processo de planejamento estratégico, mas é importante lembrar que essa diretoria conta com a ajuda dos demais setores da empresa para garantir que o processo de planejamento fosse implementado com êxito, viu se a necessidade da contratação de uma consultoria para ajudar na elaboração e acompanhar o processo estratégico.

Essa empresa de consultoria é responsável por colher os dados de cada área da empresa e montar um planejamento estratégico. Essa empresa recebe dos dirigentes a visão estratégica para a empresa, assim como os objetivos e metas que se deseja alcançar para se obter lucratividade e maior competitividade no mercado.

Segundo a coordenadora de custos e orçamento todas as áreas contribuem com informações, mas os setores mais solicitados são os setores de custos e orçamentos e contabilidade, pois possuem informações financeiras e contábeis indispensáveis para a montagem de um planejamento estratégico.

A consultoria mapeia todas as necessidades expostas pela direção e monta um planejamento estratégico coeso, organizado e viável, procurando atender os objetivos de curto e longo prazo. Essa prestadora de serviço trabalha em conjunto com os setores administrativo, comercial e industrial do GMC, pois são esses que fornecem os dados necessários para se montar um plano estratégico. A consultoria junto a diretoria de finanças e controle tem por obrigação analisarem os fatores e identificar as ameaças com o intuito de identificar a melhor estratégia a se aplicar ao Moinho Cearense.

Após a elaboração da estratégia, que no caso do GMC poderá ser mais de uma, o Conselho de Administração da empresa junto a Presidência irá fazer a análise e a aprovação. Logo depois, a estratégia estará pronta para ser colocada em prática.

5.3.4. Implementação da Estratégia

Assim como a empresa de consultoria contratada pelo GMC auxilia o trabalho de elaboração da estratégia, ela faz também junto aos setores da empresa o acompanhamento da implementação. Tal etapa é pôr em prática a estratégia formulada.

Para a coordenadora de custos e orçamentos é uma etapa muito difícil, por isso faz-se necessário o acompanhamento da consultoria, pois tudo que foi planejado deve ser cuidadosamente implantado, para que o GMC não corra o risco de ter grandes prejuízos.

Segundo o diretor de finanças e controle a implementação exige um esforço conjunto por parte de todos os colaboradores.

Existe a liderança que está à frente desta implementação que se trata de duas figuras, a do diretor de finanças e controle e a do presidente do Grande Moinho Cearense. O presidente, por sua vez, acompanha de forma geral a implantação, delegando a cada diretoria a sua parte no trabalho de implantação.

No GMC, o Presidente é uma figura ativa, que participa de forma entrosada no processo de implementação da estratégia. Ele é o responsável por acompanhar junto a consultoria as etapas da implementação, bem como de criar uma cultura organizacional favorável ao ambiente da empresa, enxergar a necessidade de contratação de colaboradores capacitados, alocar recursos, estabelecer recompensas, dar poder, incentivar a formação de equipes e principalmente exigir que a execução seja a mais perfeita possível, cuidando para que a cadeia de valor esteja sempre em aprimoramento.

Os diretores têm o papel de orientar a sua área, pois cada setor possui sua particularidade. Junto dos demais colaboradores, as diretorias cuidam para que a

estratégia seja implantada de maneira eficiente, gradual e organizada de forma que a empresa como um todo se faça enxergar como uma grande equipe.

Como explicado anteriormente, o diretor de finanças e controle tem responsabilidade maior que os demais, pois deve ajudar a consultoria na elaboração do planejamento estratégico e acompanhar de perto a implantação bem como está preparado para solucionar qualquer eventual problema.

Para o diretor de finanças e controle e para a coordenadora de custos e orçamentos a empresa possui grande preocupação com a implementação das estratégias, pois muitas mudanças internas e externas irão ocorrer por conta desse processo estratégico. Por isso é importante cautela, envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos.

5.3.5. Avaliação da Estratégia

A avaliação da estratégia é uma parte do processo importantíssima, pois é onde o Conselho Administrativo junto a Presidência irão avaliar se os resultados da estratégia implantada foram positivos ou negativos.

De acordo com o diretor de finanças e controle para analisar a estratégia implementada, o GMC, além de contar com o acompanhamento da consultoria, tem o apoio das diretorias e presidência que juntos compõe os resultados econômicos e financeiros a serem apresentados ao Conselho de Administração do GMC.

E segundo a coordenadora de custos e orçamentos, para acompanhar o desempenho da empresa, é feito mensalmente pelo setor de custos e orçamento, com o apoio dos demais setores, um relatório de performance no qual mostra os indicadores financeiros. Esse relatório possui informações de todo os setores da empresa.

Esse relatório é analisado primeiramente pela diretoria de finanças e controle e posteriormente pelo presidente e por fim apresentado mensalmente ao conselho de administração do GMC pelo presidente.

Sendo assim, o Conselho de Administração percebe que com as análises da consultoria, mais as informações de análises internas e externas feitas pelas diretorias e mais as análises de indicadores financeiros e contábeis é possível enxergar o desempenho da empresa Grande Moinho Cearense S.A.

Para a diretoria de finanças e controle a forma que o processo de planejamento estratégico vem sendo implementado está rendendo bons resultados, pois a empresa caminha para um crescimento ordenado e constante. Isso faz com o GMC venha alcançando ainda mais vantagens competitivas no mercado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme ressaltado nesse trabalho o processo estratégico é de importância fundamental para o desenvolvimento de uma organização. A intenção foi mostrar que toda e qualquer empresa que possui um processo estratégico bem organizado terá mais chances de obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

A intenção deste estudo foi mostrar como se conduz o processo de planejamento estratégico, detalhando por partes o andamento do processo. Essas partes são a visão estratégica, o estabelecimento dos objetivos, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação da estratégia.

Todo o processo de planejamento estratégico tem como objetivo o crescimento financeiro, o atingimento de metas comerciais, o estabelecimento de uma cultura que traga inovação e o desenvolvimento estrutural e tecnológico da organização.

As mudanças ambientais forçam as empresas a passarem por transformações. E essas mudanças ambientais podem ser favoráveis ou não para a organização. Daí a necessidade que as empresas têm de implantar um processo estratégico eficiente. Não basta passar pela mudança, é necessário organização e visão, pois para se manter competitivo deve-se levar em consideração que a concorrência também está tentando fazer o seu melhor e uma empresa para obter sucesso tem que fazer o possível para ser melhor que a concorrência.

Foi visto que antes de entender o processo estratégico é necessário compreender alguns elementos como: estratégia e vantagem competitiva. A estratégia é o conjunto de planos e ideias arquitetados pela empresa para se obter determinados objetivos. Já a vantagem competitiva é a causa ou consequência para implantação de um planejamento estratégico, pois o que toda empresa deseja é se manter competitiva e a frente de seus concorrentes.

Quando se estuda o processo estratégico é importante observar elementos como a o ambiente interno e externo, a cultura organizacional, a atualização tecnológica, o mercado de cliente bem como os fornecedores também. É necessário identificar e entender todas as forças que influenciam direto e indiretamente os

processos de uma organização. Todos esses elementos fazem parte do mesmo contexto que é fazer a organização se desenvolver e se tornar cada vez mais competitiva.

A intenção de se implantar um processo estratégico é ajudar os líderes da organização a tomarem decisões o mais correta e coerente possível. E o processo estratégico é resumidamente identificar os problemas organizacionais, montar um plano estratégico eficiente, implantar esse plano estratégico e analisar os benefícios e os pontos a serem corrigidos na organização.

Para melhor entendimento do processo estratégico se utilizou um estudo de caso em que a empresa detalha a implantação do seu processo estratégico. Este estudo teve o interesse de analisar como funciona na prática a teoria aqui explanada.

Assim chega-se à conclusão que o processo de administração estratégica é parte indispensável para qualquer organização, pois não só contribui para a tomada de decisão mas contribui para que uma empresa se conheça melhor, bem como conheça também o mercado, os concorrentes, os aliados e sua capacidade de torna-se cada vez mais competitiva.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução: Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.
- GAMBLE, John E. e THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 2 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2012.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duarte e HOSKISON, Robert E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOSKISSON, Robert E., HITT Michael A., IRELAND, R. Duarte e HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia competitiva**. Tradução: Roberto Galman. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2009.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PARRA FILHO, Domingos e SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.
- PETER, Wright, KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

THOMPSON JR., Arthur A., STRICKLAND III, A.J. e GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VASCONCELOS, Ana Lúcia Teixeira, RITTNER, Maurício e RODRIGUES, Silvana Salerno. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: HARBRA, 1986.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado ao diretor de finanças e controle do Grande Moinho Cearense S.A.

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO DIRETOR DE FINANÇAS E CONTROLE DO GRANDE MOINHO CEARENSE S.A. (GMC)

1. Como se desenrola o processo estratégico do Grande Moinho Cearense?
2. Qual objetivo do Grande Moinho Cearense?
3. Como se funciona GMC as 5 etapas do modelo geral do processo estratégico (visão estratégica, gestão do conhecimento estratégico, elaboração e definição da estratégia, implementação da estratégia e avaliação da estratégia)?
4. O que se espera com a implantação de um processo estratégico?
5. Qual a relação do processo estratégico com a vantagem competitivo para o GMC?
6. Quem é o responsável por acompanhar o processo estratégico do Grande Moinho Cearense?
7. Quem são os principais tomadores de decisões do Grande Moinho Cearense?
8. Qual o principal meio de avaliação da implementação das estratégias?
9. O processo estratégico do GMC envolve todas as áreas?
10. A empresa se preocupa com as mudanças geradas pelo processo de planejamento estratégico?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado a coordenadora de custos e orçamentos do Grande Moinho Cearense S.A.

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A COORDENADORA DE CUSTOS E ORÇAMENTOS DO GRANDE MOINHO CEARENSE S.A. (GMC)

1. É claro para os setores do Grande Moinho Cearense a implementação do processo de planejamento estratégico?
2. Qual a participação dos setores da empresa (GMC) no processo de planejamento estratégico?
3. Como o relatório de performance contribui com as etapas do processo estratégico do Grande Moinho Cearense?
4. Como se dá a relação da consultoria com os setores da empresa (GMC)?
5. Na sua concepção a empresa (GMC) está se adaptando com as mudanças geradas pelo processo de planejamento estratégico?
6. A empresa se preocupa em estimular os colaboradores a implementar um planejamento estratégico com eficiência?