

**Lucas Mossi Coelho**

Uma Análise sobre o Planejamento Estratégico:  
Estudo de caso aplicado a uma empresa de confecção têxtil.

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
APRESENTADO AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL  
DA PUC-RIO, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA OBTENÇÃO  
DO TÍTULO DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Orientador: Professor Luiz Torres

Departamento de Engenharia Industrial  
Rio de Janeiro, 12 de junho de 2023.

## **RESUMO**

A alta concorrência do setor de moda e confecção exige que as empresas se diferenciem em produtividade e qualidade para o atendimento as demandas do cliente. Neste contexto a estratégia definida dentro da empresa é crucial para consolidar e expandir a sua posição no mercado. Desta forma, este estudo de caso objetiva examinar o status do planejamento estratégico em uma empresa de confecção de médio porte. Por meio de entrevistas, coleta de documentos e questionários, foi possível ponderar os aspectos referentes a permeabilidade da estratégia no contexto organizacional. Por fim, possibilitando a proposição de melhorias para a empresa avaliada.

Palavras Chave: Planejamento estratégico, estrutura organizacional, gestão estratégica, Balance Scorecard e indústria de confecção.

## **ABSTRACT**

The high competition in the fashion sector requires companies to differentiate themselves in terms of productivity and quality, to meet customer demands. In this context, the strategy defined within the company is crucial to consolidate and expand its position in the market. Therefore, this case study aims to examine the status of the strategic planning in a medium-sized fashion company. Through interviews, document collection and questionnaires, it was possible to assess the aspects related to the permeability of the strategy within the organizational context. Finally, this study enables the proposal of improvements for the evaluated company.

**Keywords:** Strategic planning, organizational structure, strategic management, Balance Scorecard and fashion industry.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
2.1	<i>Planejamento Estratégico</i>	3
2.1.1	Conceito	3
2.1.2	Administração Estratégica	4
2.1.3	Missão, Visão e Competências Distintivas	5
2.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	7
2.2.1	Desenho Organizacional	7
2.2.2	Modelos Organizacionais	8
2.2.3	Estratégia Organizacional	10
2.3	<i>Implementação da Estratégia</i>	12
2.3.1	Gestão Estratégica	12
2.3.2	Balance Scorecard	14
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>21</b>
4.1	<i>Unidade-Caso</i>	21
4.2	<i>Estrutura Organizacional</i>	21
4.3	<i>Planejamento Estratégico</i>	22
4.3.1	Histórico	22
4.3.2	Balance Scorecard	23
4.4	<i>Análise de Dados</i>	24
4.4.1	Análise por Cargo	24
4.4.2	Análise por Área	27
<b>5</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>29</b>
5.1	<i>Permeabilidade Organizacional</i>	29
5.2	<i>Diferenças por Departamento</i>	29

5.3	<i>Modelos Estratégicos e os 5Ps</i>	30
5.4	<i>Análise Crítica e Proposições</i>	32
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	34
7	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	35
8	<b>ANEXOS</b>	37
8.1	<i>Email de Participação</i>	37
8.2	<i>Email com Questionários</i>	38
8.3	<i>Organograma Geral</i>	39
8.4	<i>Organograma da Produção</i>	39
8.5	<i>Questionário da Diretoria</i>	40
8.6	<i>Questionário</i>	43

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e minha irmã, que sempre estiveram ao meu lado me dando apoio, independente das dificuldades, para a realização dos meus sonhos.

Ao professor Luiz, pelo acompanhamento constante e excelente orientação ao longo do trabalho.

A todos da empresa estudada pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização do trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Componentes da Análise RBV que Levam a Vantagem Competitiva.....	6
Figura 2. Dimensões Básicas do Desenho Organizacional .....	8
Figura 3 Processos de Gestão Estratégica .....	15
Figura 4. Hierarquia de Indicadores .....	17
Figura 5. Enfoque dos Medidores .....	18
Figura 6. Porcentagem de Participação por Cargos.....	20
Figura 7. Balance Scorecard da Unidade Caso.....	23
Figura 8. Dimensões de Análise por Cargo.....	25
Figura 9. Análise das Questões de Alinhamento Estratégico por Cargo.....	25
Figura 10. Análise das Questões de Contexto Organizacional por Cargo.....	26
Figura 11. Análise das Questões de Recursos Humanos e de Apoio por Cargo .....	27
Figura 12. Média por Área .....	27
Figura 13. Dimensões de Análise por Área.....	28
Figura 14. Média entre Áreas Envolvidas e Não Envolvidas no PE .....	30

# 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é a maior cadeia têxtil completa do ocidente, com duzentos anos de história desse setor no país. Segundo ABIT (2023) o Brasil está entre os cinco maiores produtores mundiais de artigos têxteis e de vestuário. Sendo o segundo maior setor empregador na indústria de transformação, com movimentação de R\$ 190BI no ano de 2021.

O estado do Rio de Janeiro possui posição de destaque, com contribuição de 10% para o valor bruto da produção industrial (valor agregado gerado por um setor na economia, acrescido dos insumos consumidos no processo industrial daquela atividade.) no setor, ficando atrás apenas de São Paulo e Santa Catarina. É importante notar o crescimento da posição do estado em 162,5% entre 2007 e 2015, se comparado aos 9,6% do crescimento total no país (Afonso, 2018). Em 2016 o Rio de Janeiro totalizava 3.551 estabelecimentos formais, empregando 42.109 funcionários à época (Afonso, 2018). Considerando a alta taxa de informalidade característica desse setor, o número de empregos pode ter chegado a mais de 100.000 no estado.

Na região serrana do Rio de Janeiro, a cadeia têxtil possui papel fundamental na produção industrial e geração de empregos. Correspondendo a 13,2% dos empregos formais, que representam 9,2% da cadeia de moda de todo o estado (Afonso, et al., 2016). A partir do censo é possível aferir uma maior parcela de empregos gerados, com quase 50% destes na informalidade.

As oportunidades para a indústria são grandes, levando em conta os contextos apresentados. No entanto, eles também diagnosticam uma alta competitividade e baixa barreira para entrantes no setor. Visto que há desafios inerentes à estrutura desta indústria, é essencial para as organizações elaborarem estratégias competitivas. Poucas barreiras de entrada devido à baixa necessidade de capital, fácil acesso a canais de distribuição e dificuldade em criar vantagens de custo, trazem problemas para a rentabilidade no segmento. Segundo Porter (1986):

*"Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados [...]".*

Este efeito é ainda maior em setores aonde a fatia de mercado é altamente disputada, como o de moda, confecção e acessórios.



A partir disso, há grande interesse em analisar os impactos do planejamento estratégico realizado em uma confecção de médio porte, localizada na região serrana do estado do Rio de Janeiro. Com cerca de 500 funcionários, a indústria de moda e confecção atua focada no segmento esportivo. Desde 2011, o atual sistema de acompanhamento de metas, com auxílio da metodologia do BSC para a gestão estratégica, está em funcionamento dentro da organização. Este documento é atualizado anualmente e indica as diretrizes para o ano consecutivo.

Com esse trabalho, pretende-se apresentar os resultados adquiridos com a implementação e gestão do planejamento estratégico nesta empresa de médio porte. Situada em um mercado altamente competitivo e com muitas oportunidades para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Para isso foi escolhida a pesquisa exploratória como marco teórico e o estudo de caso como delineamento técnico, possibilitando assim um trabalho flexível e robusto.

A base teórica para o desenvolvimento do trabalho será introduzida no segundo capítulo, apresentando as principais ferramentas e conceitos para o planejamento estratégico. No terceiro capítulo, será desenvolvida a metodologia utilizada para a realização da referida pesquisa. No quarto capítulo, haverá a exposição do estudo de caso, explorando a perspectiva dos colaboradores sobre a estratégia desenvolvida para seu setor. Por fim, serão explanadas as conclusões finais referentes aos objetivos propostos para o trabalho, além das oportunidades de melhoria para a organização estudada.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Planejamento Estratégico

#### 2.1.1 Conceito

O planejamento estratégico é uma atividade gerencial que determina os principais objetivos para os quais a organização disponibilizará seus recursos, de forma a otimizar seu relacionamento com o seu ambiente (Rezende, 2002). Ainda segundo Rezende (2002) ela é uma técnica administrativa que joga luz sobre as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades que participam do processo para o alcance dos objetivos da organização (apud Fischmann; Almeida, 1991; Vasconcelos; Pagnoncelli 2001).

O entendimento de estratégia possui variadas visões, com diferentes pretextos, perspectivas e graus de intenção. Em Mintzberg (2006) é trazido duas interpretações distintas de estratégia, a deliberada e a emergente, que se diferenciam pela pretensão consciente. Segundo Mintzberg (2006) há cinco definições de estratégia, explicitadas em 5Ps (Plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva coletiva).

A estratégia como plano implica na origem consciente da estratégia, precedendo as situações as quais se pretende aplicá-la, havendo uma intenção proposital. Indo nessa mesma linha a estratégia pode vir em forma de pretexto, ainda que também intencional, ele indica uma ameaça e não uma intenção real.

Porém, a intenção por trás da estratégia não garante necessariamente sua realização. Desta forma, a estratégia como padrão incorpora o fator de consistência do comportamento nas ações de estratégia, desconsiderando o fator de intenção. Segundo Mintzberg (2006):

*“As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos.”*

A quarta definição trata a estratégia como uma posição na qual a organização pretende se colocar no ambiente externo que está inserida. Tal interpretação é compatível com qualquer uma das visões anteriores, podendo a posição ser objetivada de forma consciente dentro da organização.

Por fim, a estratégia pode ser uma perspectiva coletiva, representando o compartilhamento da visão sobre as ações e intenções dos membros na organização e nos seus resultados. Diferentemente da estratégia como plano, é dado foco nas questões internas da organização.

Baseando-se nas diferentes premissas exploradas dentro dos 5Ps, houve a classificação em dois diferentes modelos de planejamento estratégico: Modelo de organização industrial (I|O) e o modelo baseado em recursos (RBV).

## **2.1.2 Administração Estratégica**

### **2.1.2.1 Abordagem I|O**

O modelo de organização industrial (I|O) de retornos acima da média é uma metodologia que tem como objetivo o desenvolvimento de um planejamento estratégico baseado na posição da organização dentro do seu setor de atuação. De acordo com Hitt (2011) sua metodologia foca na análise externa, interpretada nesse modelo como dominante para o desempenho da organização.

Essa abordagem utiliza da análise do ambiente para criar consistência das oportunidades e ameaças as quais a organização é submetida (Albuquerque, 2021). Ela interpreta que as principais características que influem nos retornos são as economias de escala, barreiras de entrada, nível de concorrência, poder de barganha dos clientes e fornecedores, diferenciação de produtos, concentração na indústria e outros (Porter, 1986).

Há quatro hipóteses básicas para esse modelo segundo Hitt (2011), três seguem os pressupostos básicos do mercado perfeito (Baydia, et al., 2014), a simetria de informações, simetria de recursos e a racionalidade dos agentes, sendo a última hipótese a existência da pressão externa do ambiente sobre a organização.

### **2.1.2.2 Abordagem RBV**

A abordagem por meio do modelo baseado em recursos (RBV) com retornos acima da média pressupõe que a vantagem competitiva da organização, a ser desenvolvida no planejamento estratégico, se dá por meio dos seus equipamentos, capacidades dos colaboradores, saúde financeira, patentes, cultura organizacional, instalações, entre outros recursos (Hitt, et al., 2011).

A análise do ambiente interno, segundo Silva (2022), identifica as forças, fraquezas, pontos fortes e fracos, o que possibilita o direcionamento da organização por meio de decisões e estratégias que permitam a melhoria da capacidade competitiva e produtiva.

Segundo Mintzberg (2006) os inputs para o processo produtivo podem ser divididos em ativos físicos, financeiros, humanos e organizacionais. Porém, para o estabelecimento de um recurso como vantagem competitiva da organização, ele deve ser insubstituível, raro, custoso para imitar e valioso, transformando-se assim em uma competência essencial.

De acordo com essa metodologia a única influência perante o desempenho da empresa no mercado, se dá pelos seus recursos e capacidades, sendo independente às características do ambiente externo da organização (Hitt, et al., 2011). Logo a perspectiva estratégica deve permitir a entrada em setores aonde as competências essenciais se demonstram vantajosas.

### **2.1.3 Missão, Visão e Competências Distintivas**

A missão, visão e as competências distintivas são o primeiro passo para o início de um planejamento estratégico (Tavares, 2008), identificando assim as demandas a serem supridas no mercado e obtendo um significado pessoal para o trabalho a ser desenvolvido.

A visão projeta uma perspectiva futura sobre a posição da organização, guiando assim as decisões e aspirações presentes. Dessa forma ela molda uma imagem ideal em um quadro geral (Hitt, et al., 2011), fomentando o sentimento de união em prol de um mesmo objetivo. Assim como já citado por Albuquerque (2021):

*“A Visão organizacional afeta a escolha da estratégia; a estratégia determina o ambiente; o ambiente determina os objetivos e metas atingíveis; as metas afetam a estratégia, dadas as limitações de recursos. (apud ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p.162) “*

A missão é a concretização da visão no mercado de atuação da organização (Hitt, et al., 2011). Ela comunica a resposta estabelecida pela empresa para o atendimento a demanda e a realidade como posta, devendo ser consistente e permanente.

As competências distintivas referem-se à geração de sinergia entre diferentes domínios, sendo o elo de ligação entre os ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Tavares, 2008). Tais

competências alimentam os princípios que orientam a organização na direção que se pretende alcançar, materializando recursos e desafios que garantem a sua vantagem competitiva. Este processo fica claro na Figura 1 adaptada de Hitt (2011):

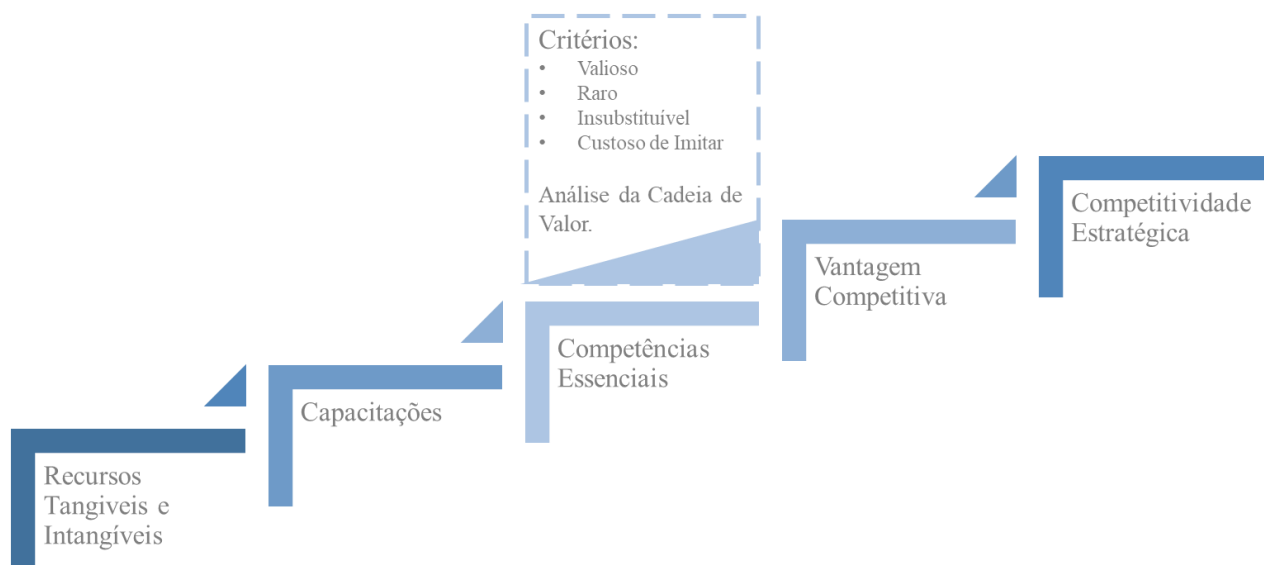


Figura 1. Componentes da Análise RBV que Levam a Vantagem Competitiva

Fonte: Adaptado de Hitt (2011)

O desdobramento dos conceitos descritos acima é muito bem definido por Tavares (2008):

*“O processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintas da organização. A delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidades que a organização quer ocupar; a visão, aonde quer chegar ou como quer ser; a missão, ao papel que a mesma pretende desempenhar no espaço de negócio escolhido; e as competências distintas, ao que dispõe ou pode dispor de forma única para atingir a visão e cumprir a missão.”*

## **2.2 Estrutura Organizacional**

### **2.2.1 Desenho Organizacional**

As organizações são compostas de complexas relações de trabalho entre micro e macro grupos. O desenho organizacional visa estabelecer as interligações entre as diferentes instâncias da organização, de forma a coordenar os esforços por um objetivo comum, definindo as atividades e responsabilidades de cada posição, departamento e diretoria.

Para Kich (2011) a estrutura organizacional é um quadro estático da empresa, o qual deve-se dinamizar acrescentando processos de cooperação e troca de informações, gerando apenas assim, valor para a organização.

É por meio desta estrutura que se organizam os processos da cadeia decisória, de alocação de recursos nas tarefas e alinhamento das expectativas dos colaboradores, levando em conta segundo Chiavenato (2005), fatores de contexto, de estrutura da organização, questões operacionais e consequências comportamentais.

De acordo com o grau de flexibilidade das dimensões básicas do desenho organizacional, formam-se os modelos mecânico e orgânico de estrutura. No modelo mecânico as características são fortemente reforçadas, gerando estruturas mais eficientes, porém menos adaptativas. Enquanto que no modelo orgânico ocorre o contrário. Estas características são bem descritas segundo Chiavenato (2005), na Figura 2:

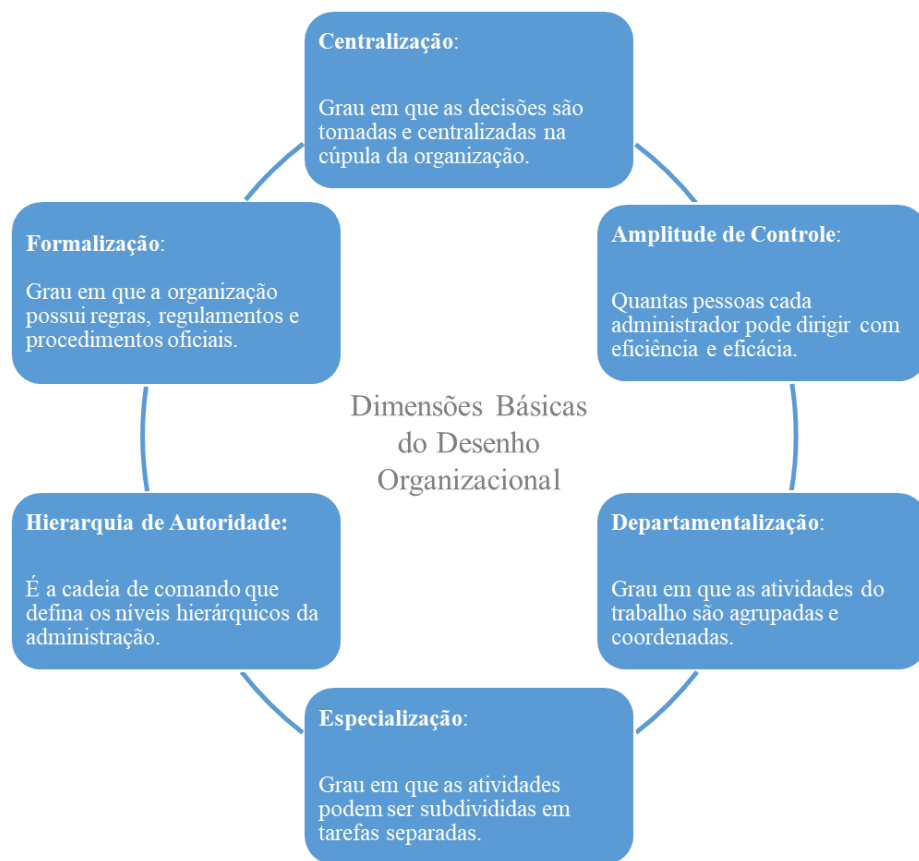


Figura 2. Dimensões Básicas do Desenho Organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Com um adequado desenho organizacional é possível sincronizar os esforços para o atendimento aos objetivos estratégicos, sendo essencial para a implementação eficiente do planejamento estratégico. O contrário também é verdade, como abordado por Kich (2011) na citação de diversos autores que contribuem com essa visão:

*“Para apud Ackoff (1982), apud Tregoe e Zimmerman (1984), apud Hall (1984), apud Certo e Peter (1993), apud Mintzberg (2003) e apud Hrebiniack (2006), a estrutura, seja qual for o seu desenho na organização, precisa ter o Planejamento Estratégico integrado a ela, para que possa funcionar de forma eficaz. “*

### 2.2.2 Modelos Organizacionais

A partir da departamentalização é possível elaborar a estrutura da organização, levando em conta as necessidades de especialização vertical ou horizontal. Quanto maior o agrupamento de

times no mesmo nível hierárquico, maior a especialização horizontal, enquanto que o número de níveis hierárquicos define a especialização vertical. Existem cinco estruturas básicas de departamentalização segundo Chiavenato (2005), descritas a seguir:

- **Funcional:** Agrupa especialidades de acordo com as suas funções, podendo ser desdobradas em outras áreas menores. Como por exemplo, o departamento de finanças que pode ser separado em tesouraria, contas a receber e contas a pagar;
- **Geográfica:** Agrupa os departamentos de acordo com a área geográfica relevante para atendimento da empresa, regionalizando a separação dos recursos;
- **Por Serviços ou Produtos:** Direciona os recursos para o atendimento a linhas de produto ou serviço específicos, sendo a unidade responsável pelo desempenho do produto ou serviço;
- **Por Processo:** Agrupa os departamentos ao longo de cada fase do processo produtivo, atendendo as especificidades da parte do processo o qual é responsável;
- **Por Clientes:** Direciona os recursos necessários para o atendimento a um grupo específico de clientes, sendo o departamento preparado para lidar com as características do consumidor o qual é responsável.

A departamentalização nas organizações é comumente composta de combinações destas estruturas básicas, gerando assim diferentes possibilidades de modelos organizacionais. Esses modelos também levam em conta as dimensões básicas definidas anteriormente. A partir destes arranjos tem-se os modelos básicos mais comuns às organizações complexas, segundo Chiavenato (2005) são as estruturas burocrática, matricial, de equipe e em rede, explicadas a seguir.

A estrutura burocrática é baseada na padronização das atividades operacionais, o que garante uma maior racionalidade, uniformidade e eficiência nos processos e tomadas de decisão, gerando maior confiabilidade. Como consequência tem-se uma organização rígida, com pouca flexibilidade e adaptabilidade.

O modelo matricial é definido pela união entre a departamentalização funcional e por produto, gerando uma dupla subordinação, o que facilita a integração de funcionalidades complexas e permite uma maior flexibilidade de recursos e tarefas. No entanto, o modelo matricial acarreta na quebra da unidade de comando, gerando conflitos e dificuldades no processo de tomada de decisão.



A estrutura de equipe baseia-se na criação e integração em equipes de trabalho que possuem total autonomia e liberdade, descentralizando os processos decisórios, diminuindo as barreiras entre os departamentos e fomentando a participação dos colaboradores em atividades estratégicas. Porém, essa estrutura gera menor eficiência na comunicação e erros durante a tomada de decisões.

A estrutura em rede consiste na terceirização das atividades que não são competências essenciais da organização, possuindo assim pouca departamentalização. Seu caráter é fortemente modular, tendo uma alta flexibilidade, baixos custos administrativos e grande escalabilidade. Porém, estão sujeitos a erros e incertezas, além do menor envolvimento do colaborador com os objetivos estratégicos estabelecidos.

### **2.2.3 Estratégia Organizacional**

Quando a estrutura organizacional da empresa está alinhada a sua estratégia, há grande sinergia entre controles, atividades, tomadas de decisão e hierarquia. Porém o dinamismo do ambiente competitivo torna difícil uma constante mudança na estrutura para a adequação ao processo estratégico. Para Albuquerque (2021):

*“[...] a prática de uma Estratégia deve pensar em atender, primeiramente, a estrutura organizacional da empresa, os planos funcionais e de controle, e o procedimento de motivação da equipe. Estes fatores devem estar em harmonia com a Estratégia selecionada, ou seja, levar em consideração o conjunto no qual ela vai evoluir. “*

Como já abordado por Kich (2011), por definir os agrupamentos de trabalho, as funções e relações entre equipes, o planejamento estratégico afeta diretamente a estrutura organizacional (apud Hrebianick, 2006). Ela é uma ferramenta capaz de interligar a estrutura, apoiando as interações entre pessoas e equipes (apud Spee e Jarzabkowski, 2009),

Seguindo o raciocínio de Hall (apud 1984) de que o planejamento estratégico é em último lugar decidido pelos altos cargos da empresa, a estrutura que atuaria definindo e modificando a estratégia (Kich, et al., 2011). Por essa mesma interpretação que, segundo Hitt (2011), é incomum que sejam cogitadas mudanças organizacionais nas empresas, geralmente isso ocorre apenas quando a ineficiência da organização atinge partes interessadas externas. Isso fica bem claro na citação a seguir:

*“As organizações só alteram suas estruturas quando sua ineficiência as obriga a isso. As empresas parecem preferir o status quo estrutural e suas relações usuais de trabalho até que seu desempenho decline a um ponto em que seja absolutamente necessário fazer as mudanças. Além disso, os gerentes de alto nível hesitam em chegar à conclusão de que existem problemas na estrutura da empresa (ou em sua estratégia), pois ao fazê-lo sugerem que suas escolhas anteriores não foram as melhores “.*

Desta forma torna-se essencial que a escolha da estrutura vise o equilíbrio entre a estabilidade necessária para manter a posição estratégica da organização e a flexibilidade que permite desenvolver novas vantagens competitivas. Isto possibilita o alinhamento com a estratégia da empresa, sem a necessidade de rompimento com a organização estabelecida. De modo geral há uma relação recíproca na qual a escolha da estratégia resulta na estrutura, que após ser estabelecida, influencia a estratégia atual e suas perspectivas futuras.

## 2.3 Implementação da Estratégia

### 2.3.1 Gestão Estratégica

#### 2.3.1.1 Cultura Organizacional

Grande parte dos fenômenos que acontecem em uma organização são decorrentes de sua cultura, ela determina a comunicação, as atitudes, a forma de lidar com prazos e com outras equipes, impactando as expectativas e motivações dos colaboradores. Para Kich (2011) ela não é essencial apenas para o processo da administração, mas também para a definição dos pressupostos que direcionam a tomada de decisões, servindo até mesmo como um instrumento de controle (apud Pereira e Cunha, 2004).

A cultura organizacional é dividida em aspectos conscientes ou inconscientes, o primeiro trata de políticas, procedimentos, normas e controles, enquanto que o segundo trata de percepções, valores, padrões das relações e das influências. Segundo Chiavenato (2005) a cultura organizacional possui diversas camadas, conforme mais profunda mais difícil é a sua mudança, como descrito abaixo:

- **Artefatos:** Constituída de tecnologias, instalações, prédios, produtos e serviços;
- **Padrões de Comportamento:** Tarefas, procedimentos, normas e regulamentações;
- **Valores e Crenças:** O que os colaboradores dizem e fazem cotidianamente;
- **Pressuposições Básicas:** Crenças, percepções, sentimentos e pressuposições predominantes.

O adequado enfoque nestas camadas é essencial para uma boa gestão estratégica, garantindo o desempenho da organização. Segundo Chiavenato (2005) culturas bem sucedidas possuem não só flexibilidade, mas também sensibilidade para acomodar outras culturas e ideias. Elas estimulam mecanismos de colaboração e de comunicação, além de garantir a intensa ligação entre a estratégia e o seu sistema cultural.

Um dos principais determinantes para a cultura são os valores, eles são os elementos principais no direcionamento dos rumos e comportamentos, da organização e dos seus membros (Albuquerque, 2021). Estes devem ser reforçados de forma contínua pela liderança, garantindo assim sua perpetuação. Existem três estágios de valores segundo Chiavenato (2005), no primeiro

há o reconhecimento do valor como importante, no segundo há a promoção do diálogo a respeito do valor, e no terceiro há a fusão da identidade da organização com o valor.

Segundo Freitas (apud 1991) a cultura possibilita o alinhamento entre diversos sistemas organizacionais (Kich, et al., 2011), como um elemento integrador essencial para influenciar o comportamento dos colaboradores afim de chegar nos objetivos pretendidos. Segundo Kich (2011) vários autores como Semler (apud 1998), Freitas (apud 1991), Pereira e Cunha (apud 2004), Bossidy e Charan (apud 2002) e Hrebiniack (apud 2006) corroboram com a constatação de que uma cultura forte impacta diretamente na eficácia da implementação do plano estratégico.

### **2.3.1.2 Liderança e Motivação**

Em um mundo cada vez mais complexo e competitivo o gerenciamento das atividades de um grupo de indivíduos com diferentes habilidades é essencial, neste contexto a liderança destaca-se por sua capacidade de direcionar a equipe enquanto reforça os valores da organização. A partir desta ideia Hitt (2011) introduz o conceito de líderes estratégicos, eles são colaboradores de diversas áreas da empresa que contribuem de forma ativa para que consiga atingir a visão e missão.

Para Kich (2011) a liderança é a influência de uma pessoa no sentido de modificar o comportamento de outra de forma intencional (apud Drucker, 2006). Para Covey (apud 2000) e Hrebiniack (apud 2006) a posição hierárquica permite que se possa coagir e atender interesses próprios do encarregado em troca desta influência, porém verdadeiros líderes geram impacto comportamental sem estarem necessariamente ocupando cargos de chefia (Kich, et al., 2011).

Existem tipos de fatores que garantem uma posição de liderança segundo Chiavenato (2005), a autoridade que decorre da posição hierárquica estabelecida e a decorrente das relações interpessoais. A posição hierárquica garante ao líder o poder de recompensa, de coerção e de legitimação, enquanto que nas relações pessoais possui o poder de competência e referência. Desta diferenciação que é originada a separação entre um dirigente e um líder, logo que o dirigente carece dos poderes de competência e referência.

Para Hitt (2011) há uma relação simbiótica entre líderes estratégicos e a cultura organizacional, aonde a cultura afeta o trabalho do líder enquanto que o líder molda a cultura da organização. Por esta razão Kich (2011), segundo Tregoe Zimmerman (apud 1984), Bossidy (apud 2005) e

Hrebiniack (apud 2006), é primordial para a adequada implantação do planejamento estratégico que a liderança acredite no plano traçado.

## **2.3.2 Balance Scorecard**

### **2.3.2.1 Introdução**

O *Balance Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que proporciona o acompanhamento dos indicadores tanto para ativos tangíveis quanto para os intangíveis. Para Costa (2002) ela busca traduzir a missão e visão em objetivos e medidas que resultam na geração de valor ao cliente, “*viabilizando processos gerenciais críticos*” (Costa, et al., 2002).

Segundo Tavares (2008) esta ferramenta possibilitou a avaliação de desempenho para além dos indicadores financeiros tradicionais, englobando outras três perspectivas: A dos clientes, dos processos organizacionais e do conhecimento.

- **Clientes:** É composto de prazo, qualidade, desempenho e serviços, devendo atender as necessidades dos clientes nessas quatro áreas. Para isso deve cascatear os objetivos estratégicos a partir delas, gerando indicadores e metas que facilitarão o acompanhamento da satisfação do cliente.
- **Processos Organizacionais:** Compõe-se dos indicadores para a adequada realização das atividades internas cruciais para o atendimento ao cliente.
- **Conhecimento e Inovação:** Foca nos indicadores que refletem a capacidade de mudança da empresa, possibilitando o acompanhamento da sua adaptabilidade e capacidade de gerar inovação.
- **Finanças:** Define os objetivos finais como consequência de uma cadeia de causa e efeito associada as perspectivas descritas anteriormente.

O BSC possui diversas utilidades para o processo estratégico da empresa segundo Tavares (2008). Dentre elas há o objetivo de esclarecer e divulgar o plano estratégico, alinhar as metas individuais com as da organização, conectar o orçamento aos objetivos estratégicos e facilitar a avaliação do andamento da estratégia implementada.

Para Martins (2016) o BSC é um diferencial estratégico por mesclar tecnologia e informação, o que é essencial para o acompanhamento das metas e objetivos definidos no projeto estratégico.

A partir do momento em que a ferramenta é utilizada para planejamento, controle e administração estratégica, este amplia-se de ser um sistema de medidas para um sistema de gestão da estratégia (Martins, et al., 2016).

### 2.3.2.2 Mapa Estratégico

As relações de causa e efeito entre as diferentes categorias de indicadores são cruciais quando na elaboração de um plano estratégico, é a partir de um bom estabelecimento destas relações que se pode alinhar a visão estratégica, os objetivos e as metas subsequentes. Segundo Costa (2002) é essencial que haja o estabelecimento de indicadores de resultado e de tendência (apud Gasparetto e Bornia, 2000).

Utilizando o mapa estratégico é possível desenhar estas relações, facilitando a compreensão do plano estratégico e fazendo deste, parte da rotina dos membros da organização (Chiavenato, 2005). Ele é crucial para o atendimento aos quatro processos gerenciais que se pretende atingir no *Balance Scorecard*, processos esses bem definidos por Tavares (2008) no esquemático da Figura 3:

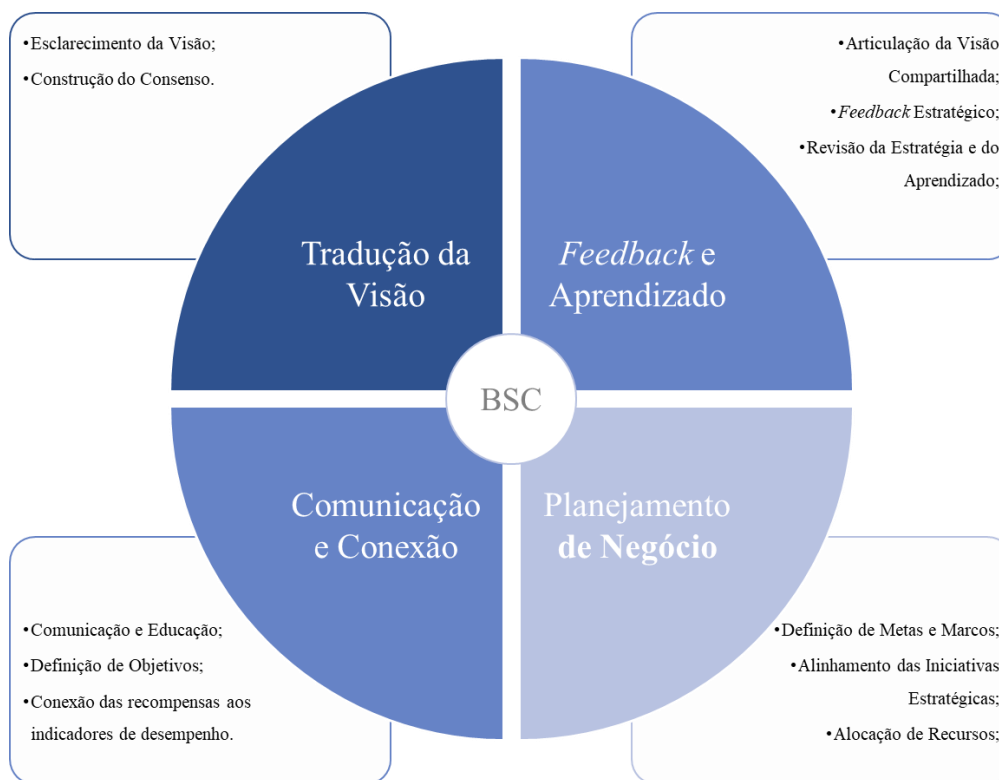


Figura 3 Processos de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Tavares (2008)

A partir disso fica claro ao colaborador sua influência desde os objetivos da empresa até a visão, podendo enxergar dentro do valor gerado na empresa a sua contribuição, além de comunicar o todo do posicionamento esperado para a organização. Desta forma é introduzido um processo estratégico contínuo na empresa, segundo Chiavenato (2005):

*“Para muitas organizações, o processo administrativo é construído ao redor do plano operacional e orçamentário com reuniões mensais para rever o desempenho em relação ao que foi planejado e analisar as variações para aplicar ações corretivas. [...]. Mas está incompleto. É necessário introduzir um processo contínuo e ininterrupto para administrar a estratégia e que permita aprendizagem e adaptação [...] por meio de um instrumento de retroação.”*

Observando a partir da ótica da organização é interessante perceber para além do caminho definido pelos indicadores estratégicos, avaliando também o dispêndio de recursos tangíveis e intangíveis no decorrer do percurso estratégico estabelecido até a visão. Segundo Costa (2002) esses indicadores operacionais são importantes para o controle dos processos de rotina, dando suporte aos indicadores estratégicos, porém não compondo o BSC (apud Moreira, 1996).

### **2.3.2.3 Indicadores**

A avaliação de desempenho possui um papel crucial dentro dos processos estratégicos. É a partir dela que é constituído o elo entre as atividades de planejamento e a execução prática da estratégia estabelecida (Muller, 2014). Ela também é responsável por comunicar verticalmente na estrutura organizacional da empresa, a rota estratégica, interligando as estratégias, os recursos e os processos (Apud Hronec, 1994).

Para a adequada construção de um sistema de medidores é crucial que se avalie o estado atual e análises prospectivas, não focando apenas em resultados, mas nos fatos geradores. A medição dos resultados pontuais e globais devem levar em conta a estrutura da organização, além do estabelecimento de um ciclo de monitoramento. Para Muller (2014):

*“O controle deve promover a consecução dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico, além de compatibilizar os processos, a estrutura organizacional e os gestores, não se furtando de motivar as pessoas.”*

Na esfera do *Balance Scorecard* há a diferenciação entre dois tipos de indicadores de desempenho, sendo eles as medidas de resultado e as de tendência (Costa, et al., 2002). Para a avaliação dos objetivos estratégicos são utilizados os indicadores de resultado, enquanto que os indicadores de tendência relacionam-se com os fatores críticos de sucesso que precedem os resultados. O desdobramento dos indicadores de tendência gera a etapa de indicadores drivers, sendo estas as medidas de causa, como pode ser visto na Figura 4.



*Figura 4. Hierarquia de Indicadores*

Fonte: Adaptado de Costa (2002)

Para Muller (2014) é necessário que o enfoque dos indicadores seja amplo, incorporando diversas dimensões competitivas da organização. Porém, é crucial que não haja dispêndios desnecessários com medidores que não estejam relacionados com fatores críticos para o sucesso. Para isso é importante que sejam definidas prioridades.



Os indicadores podem possuir diferentes enfoques, os paradigmas antigos segundo Hronec (apud 1994) são os medidores financeiros, de estrutura funcional e medidas de desempenho por eventos. Dentro destas perspectivas Costa (2002) define dois grupos de indicadores, os Globais e os Setoriais. Algumas dessas perspectivas se adequam melhor a um desses dois grupos. No entanto, o enfoque possui outras diferenças em suas características, que devem ser levadas em conta (Muller, 2014), como fica bem claro na Figura 5:

Enfoque	Característica	Descrição
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de curto prazo;</li> <li>• Dificuldade de quantificação dos melhoramentos;</li> <li>• Falta de flexibilidade;</li> <li>• Altamente agregada;</li> </ul>	Demonstram status atuais importantes da empresa, porém carecem de capacidade para avaliar a real posição estratégica da mesma.
Estrutura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação local das funções departamentais;</li> <li>• Distanciamento do resultado final ao cliente.</li> </ul>	Avaliam o desempenho dos departamentos, sendo essenciais para melhorias pontuais. No entanto não oferecem uma análise sobre sua suficiência.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação macro dos processos empresariais;</li> <li>• Aproximação do resultado final ao cliente.</li> </ul>	Avaliam o desempenho agregado dos departamentos, não identificando falhas pontuais dentro da cadeia de funções.
Por Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não oferece uma análise sistemática do desempenho;</li> <li>• Carece de capacidade de gerenciamento.</li> </ul>	Medidores utilizados unicamente para medir fatos estranhos a organização.
Físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicam falhas à medida que elas ocorrem;</li> <li>• São específicos em causa e local;</li> <li>• Diferenciam mais claramente as causas e seus sintomas;</li> <li>• Permite responsabilização direta.</li> </ul>	São os indicadores não financeiros que em variedade monitoram de forma explícita os acontecimentos da organização, o que acaba refletindo nos aspectos financeiros.

Figura 5. Enfoque dos Medidores

Fonte: Adaptado de Muller (2014)

Ainda segundo Costa (2002) para que haja a integração entre o *Scorecard* e o plano estratégico, é necessário que se observe as relações de causa e efeito entre indicadores de resultado e de tendência.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar o grau de permeabilidade do planejamento estratégico implementado na empresa estudada, aprimorando ideias a respeito da maturidade dos processos estratégicos na empresa. Segundo Gil (2002), pesquisas que tem como objetivo desenvolver intuições de forma flexível e abrangente são classificadas como pesquisas exploratórias, sendo esse o marco teórico deste estudo.

Tal formato envolve inicialmente o levantamento bibliográfico, seguido de entrevistas e questionários com colaboradores que tenham tido experiência prática no assunto abordado, e pôr fim a análise de exemplos e *benchmarks* que facilitem a compreensão do problema (Gil, 2002). A escolha desta metodologia permitiu oferecer embasamento de forma flexível para o desenvolvimento das conclusões alcançadas.

Para o delineamento técnico foi utilizado o estudo de caso, o que permite preservar o caráter unitário da organização e explorar situações complexas com limites indefinidos, levando em conta o contexto encontrado (Gil, 2002). A partir disso foi definida a unidade-caso, uma média indústria de confecção localizada na região serrana do estado do rio de janeiro.

A abordagem utilizada foi tanto qualitativa quanto quantitativa, segundo Gil (2002) é importante para o estudo de caso que sejam utilizados mais de um procedimento de coleta de dados, gerando diversidade de observações. Para este estudo as informações foram coletadas por meio de entrevistas realizadas com a diretoria da empresa, questionários aplicados também a diretoria e por fim um questionário voltado a gerentes e colaboradores de áreas diversas.

Com intuito de garantir a validade dos instrumentos utilizados no levantamento foram aplicadas adaptações de questionários, já elaborados e testados no decorrer da tese de doutorado em engenharia de produção por Rezende (2002). As perguntas foram divididas em três diferentes classificações, sendo elas:

- Alinhamento estratégico;
- Contexto organizacional; e
- Recursos humanos e de apoio.

A partir disso, foram coletadas, respectivamente, em cada classificação, cinco, seis e quatro perguntas que melhor delimitavam a análise de permeabilidade que se pretendeu realizar, totalizando quinze perguntas ao final. A aplicação do levantamento atingiu os setores listados abaixo, e obteve uma divisão por cargos segundo a Figura 6:

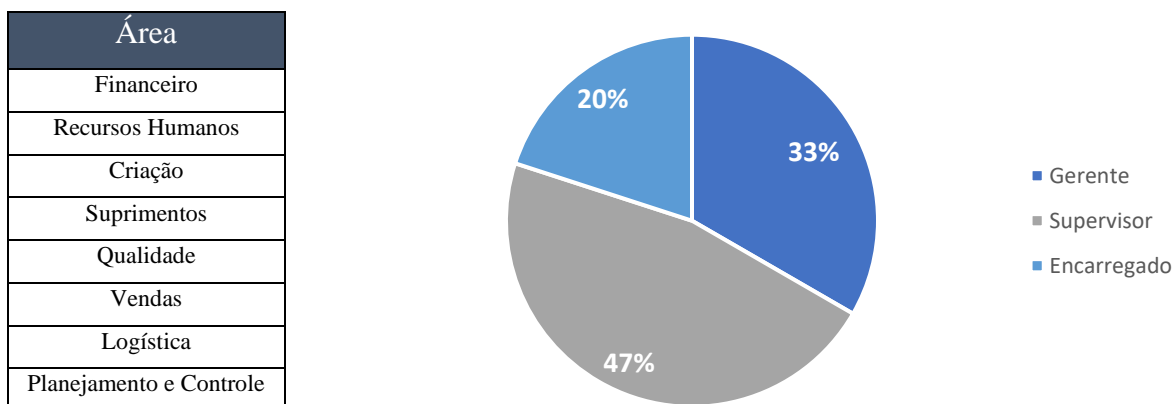


Figura 6. Porcentagem de Participação por Cargos

O objetivo da aplicação dos questionários foi atingir a administração da empresa, composta por 32 colaboradores. Dessa forma, verificou-se o feedback de 53% da área administrativa. Para o questionário direcionado à diretoria, foi possível conseguir a contribuição de todos os diretores.

Por fim, também foram analisadas documentações a respeito do projeto estratégico implantado na empresa, além de normas e instruções de trabalho que não poderão ser expostos na íntegra em razão de sua confidencialidade. Foram realizadas visitas durante todo o processo de análise, visando a coleta de maiores informações que pudessem embasar as conclusões finais do estudo.

A carta de solicitação de participação, a carta de envio dos questionários e os questionários na íntegra encontram-se em anexo a esse estudo.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Unidade-Caso

A unidade escolhida para a realização do estudo de caso é uma indústria de confecção de médio porte, com cerca de 500 funcionários, sendo destes, 90% envolvidos diretamente com os processos de produção. Tais processos envolvem as seguintes etapas:

- **Almoxarifado:** Recebimento e armazenagem de tecidos, etiquetas, fios e tintas;
- **Corte de Tecidos:** Enfesto dos tecidos e realização do corte das peças;
- **Separação:** Organização e separação das peças cortadas em um Kanban;
- **Beneficiamento:** Prosseguimento das partes das peças para os processos necessários, que podem ser de bordado, transfer, sublimação e estamparia. Processos esses que são mediados via Kanban;
- **Costura:** Agrupamentos de células com máquinas específicas para tipos de produtos, que realizam a costura das peças já beneficiadas;
- **Estoque de PA:** Armazenagem e expedição dos produtos acabados.

Os processos produtivos são apoiados por processos administrativos, os quais participam efetivamente dos processos estratégicos da empresa. A equipe administrativa gerencia os recursos financeiros e humanos, os processos de compras e vendas, de planejamento e controle da produção, e de criação e design de produtos.

### 4.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da empresa possui alta departamentalização, o processo decisório é pulverizado, apesar do alto compartilhamento das decisões com as diretorias. A estrutura gerencial é composta de dez gerentes, apesar da divisão em especialidades, há grande interdependência entre as atividades das áreas. Em razão das dificuldades na integração entre as gerências, ocorrem desalinhamentos que precisam ser constantemente sanados pela diretoria.

Há alto grau de formalização dos processos, políticas e procedimentos, porém com pouca repercussão sobre as atividades de rotina dos colaboradores. Na área administrativa, o modelo

organizacional é funcional, enquanto que na produção é estruturado por processo, como pode ser visto nos organogramas adaptados nos anexos 8.4 e 8.5 do trabalho.

## **4.3 Planejamento Estratégico**

### **4.3.1 Histórico**

Os processos do planejamento estratégico são constituídos na empresa desde 2011, sua revisão é realizada em períodos anuais, projetando o enfoque estratégico para os cinco anos subsequentes. O processo de fechamento e revisão do plano estratégico é realizado nos últimos três meses do ano, e o monitoramento dos indicadores, feito mensalmente por meio de um painel gerencial. Ao longo do ano, em ciclos trimestrais, são realizadas reuniões com os gestores de todas as áreas, para a apuração dos resultados trimestrais.

No entanto, o processo de desenvolvimento, fechamento e revisão dos planos estratégicos estão restritos a diretoria e aos gerentes e supervisores das áreas de finanças, suprimentos, planejamento e controle da produção, vendas e recursos humanos. Para o desenvolvimento dos objetivos e metas, inicialmente é feita uma prospecção do cenário mercadológico, com as premissas da projeção de vendas alinhadas, são calculadas as metas financeiras.

As metas financeiras compõem os habilitadores para o recebimento do bônus referente as metas individuais, que são metas separadas pelas áreas da administração, monitoradas por no máximo três indicadores. Estas metas individuais são elaboradas a partir do desdobramento dos indicadores financeiros e do volume de vendas, definidos anteriormente segundo o ciclo anual.

Para a operação, descrita no organograma do anexo 8.4, o processo de gerenciamento do plano estratégico é realizado por meio de indicadores de produtividade. A partir destes são recebidos os prêmios de produção, não possuindo habilitadores ou variáveis não individuais.

Por fim, para as atividades intangíveis e de maior valor para o posicionamento estratégico da organização, são desenvolvidos projetos estratégicos. Nestes, ficam definidos os planos de ação e as áreas responsáveis pelo atingimento das entregas dos projetos, dentro do prazo do plano estratégico. Porém, devido à dificuldade na delimitação de indicadores para essas entregas, não há atualmente um monitoramento.

### 4.3.2 Balance Scorecard

O BSC é uma técnica utilizada desde o início do planejamento estratégico da unidade caso. A partir deste são definidos os objetivos estratégicos da empresa, e os indicadores para o monitoramento. Esses indicadores são utilizados para guiar o gerenciamento da rotina da empresa, definindo metas de *turnover*, peças produzidas, peças em retrabalho, volume de vendas, eficiência da produção, prazo de entregas, entre outros. O BSC atual da empresa pode ser visto na Figura 7.

Os indicadores definidos são monitorados por meio de um painel gerencial, de forma mensal. Neste painel gerencial fica disponível de forma compartimentalizada os resultados para os gerentes e supervisores de cada área. Cada métrica é definida a partir do desdobramento da prospecção de vendas e consequentemente, dos indicadores financeiros. A definição dos responsáveis pela manutenção da saúde dos indicadores é feita conforme o ciclo estratégico.

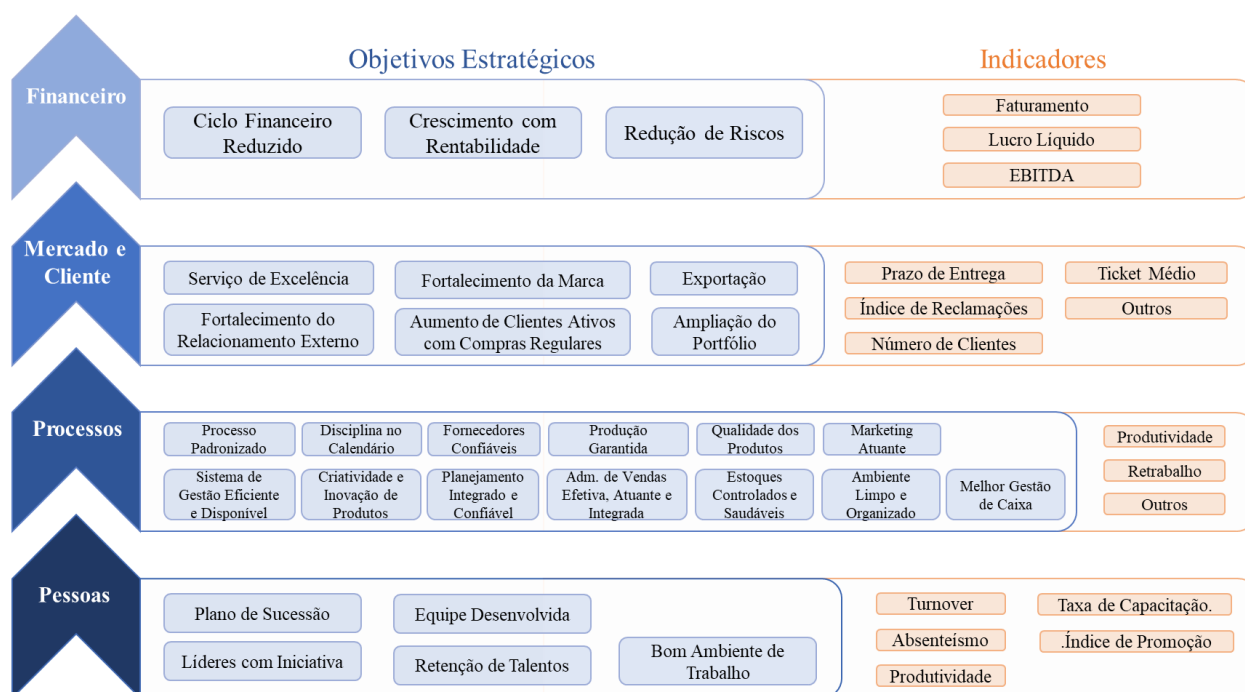


Figura 7. Balance Scorecard da Unidade Caso

## **4.4 Análise de Dados**

Durante a análise dos dados foram utilizadas técnicas qualitativas e quantitativas, a primeira apoiou-se nas respostas fechadas oferecidas durante o questionário, enquanto a segunda baseou-se na interpretação das respostas abertas dos participantes nos questionários, nos documentos coletados e das entrevistas com a diretoria.

Adaptando o modelo de questionário de Rezende (2002), a mesma estratégia de análise da referência foi seguida, logo que a delimitação das perguntas foi realizada seguindo a escala de *Likert*. Essa escala é uma técnica de medição de opiniões e atitudes, consistindo em uma série de afirmações, que são avaliadas pelos respondentes em uma escala numérica, representando diferentes níveis de concordância ou discordância que podem ser analisadas estatisticamente.

A combinação de entrevistas, respostas abertas dos questionários e a coleta de documentos permitiu o equilíbrio das avaliações quantitativas, gerando o embasamento adequado para as conclusões tiradas ao longo do capítulo de resultados.

A estruturação da análise dividiu-se em dois agrupamentos, avaliando as perspectivas dos encarregados, separando-as dos gerentes e supervisores, e uma análise agrupada por áreas. Por fim preparando os resultados para um levantamento de contexto, combinando a apuração qualitativa às questões quantitativas delimitadas anteriormente. As dimensões avaliadas seguiram as classificações já definidas no capítulo de metodologia.

### **4.4.1 Análise por Cargo**

Com a análise estatística dos dados coletados foi possível concluir que, dentre as dimensões analisadas, o alinhamento estratégico foi o que obteve o menor resultado (Figura 8). Para além disso, fica claro que a perspectiva dos encarregados sobre o planejamento estratégico de uma forma geral, é pior que para os gerentes e supervisores.

A partir da análise das variâncias para ambos os agrupamentos de cargo, foi possível verificar uma diferença de 31% da média final no alinhamento das respostas dos encarregados. Para os gerentes e supervisores esse valor foi de 14%, indicando uma maior concordância dentro da pesquisa. Essa avaliação fortalece os resultados verificados na Figura 8, que indicam menor alinhamento conforme se descende na estrutura organizacional.

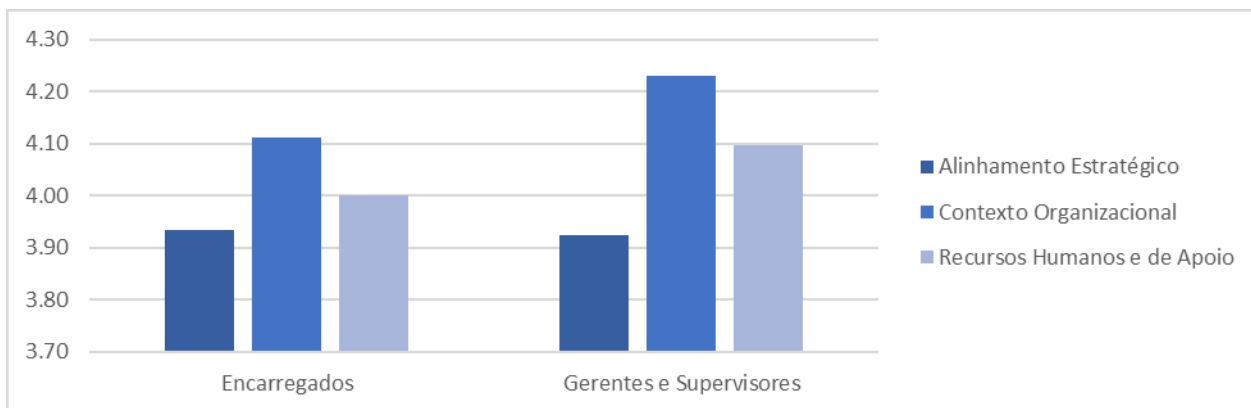


Figura 8. Dimensões de Análise por Cargo

Dentre as questões colocadas para o alinhamento estratégico, a gestão do planejamento estratégico, as estratégias e táticas das funções empresariais obtiveram, tanto para encarregados quanto para supervisores, valores na média ou acima dela (Figura 9). Porém, os processos operacionais das funções empresariais ficaram abaixo da média, com grande discordância entre os encarregados e gerentes, o que pode ter ocorrido devido ao maior contato dos encarregados com esses processos.

Para a pergunta de indicadores de mensuração de critérios, que permitem as avaliações dos resultados do planejamento estratégico, houve grande concordância entre os cargos (Figura 9), indicando esta fragilidade na unidade de estudo.

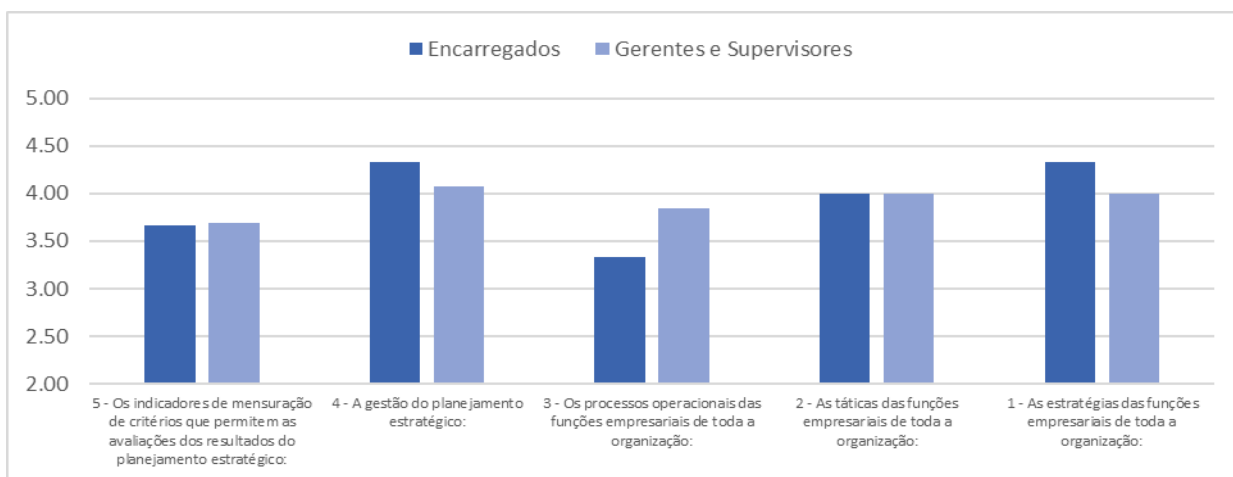


Figura 9. Análise das Questões de Alinhamento Estratégico por Cargo



Para as avaliações de contexto organizacional, apesar de terem obtido as melhores médias, foi aonde ocorreu maior diferença entre o agrupamento de cargos (Figura 10). Essa diferença fica evidenciada em todas as perguntas colocadas, menos quando da avaliação da imagem institucional da organização.

As maiores disparidades podem ser encontradas nas questões sobre os planos de ação relacionados ao planejamento estratégico e a estrutura organizacional departamental, como pode ser observado na Figura 10. Porém, tanto para encarregados quanto para os gestores, os planos de ação obtiveram os piores resultados do contexto organizacional. Segundo os encarregados, fica indicado que estes são indiferentes para a organização, enquanto que para os gerentes e supervisores, eles estão parcialmente definidos e comunicados aos envolvidos.

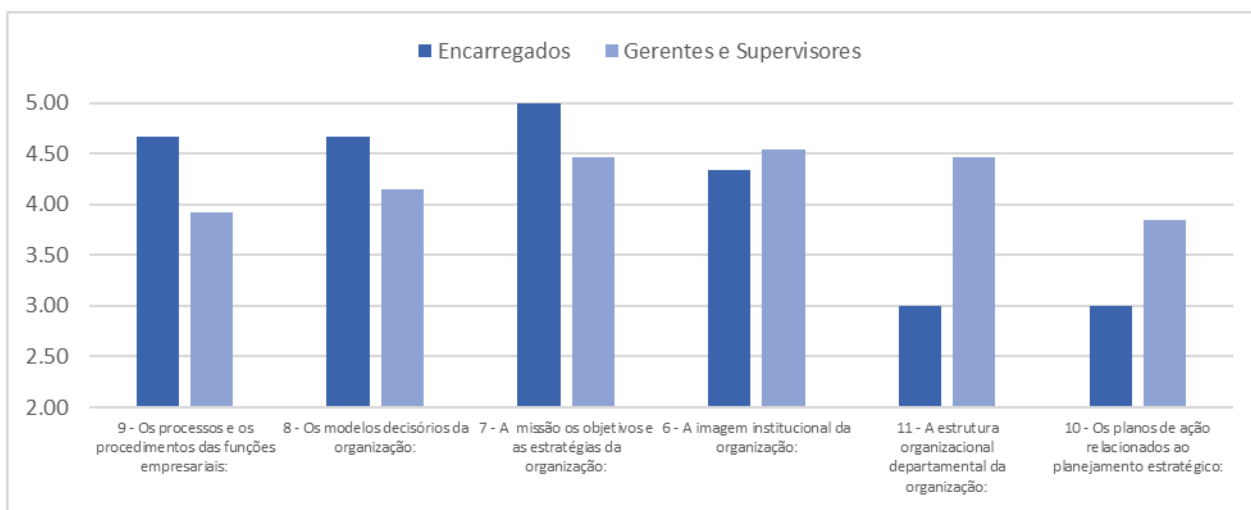


Figura 10. Análise das Questões de Contexto Organizacional por Cargo

Ao tratar dos recursos humanos e de apoio, houve avaliações mais discrepantes entre os cargos para a questão sobre os profissionais da equipe do respondente, que trata das capacitações oferecidas a estes (14), no qual os gerentes e supervisores ofereceram a menor nota.

Na avaliação dos encarregados, a questão de maior fraqueza desta dimensão foi a respeito dos investimentos e recursos dispendidos pela organização para o planejamento estratégico. O que de certa forma, é validado também pela avaliação dos gestores, com resultados semelhantes.

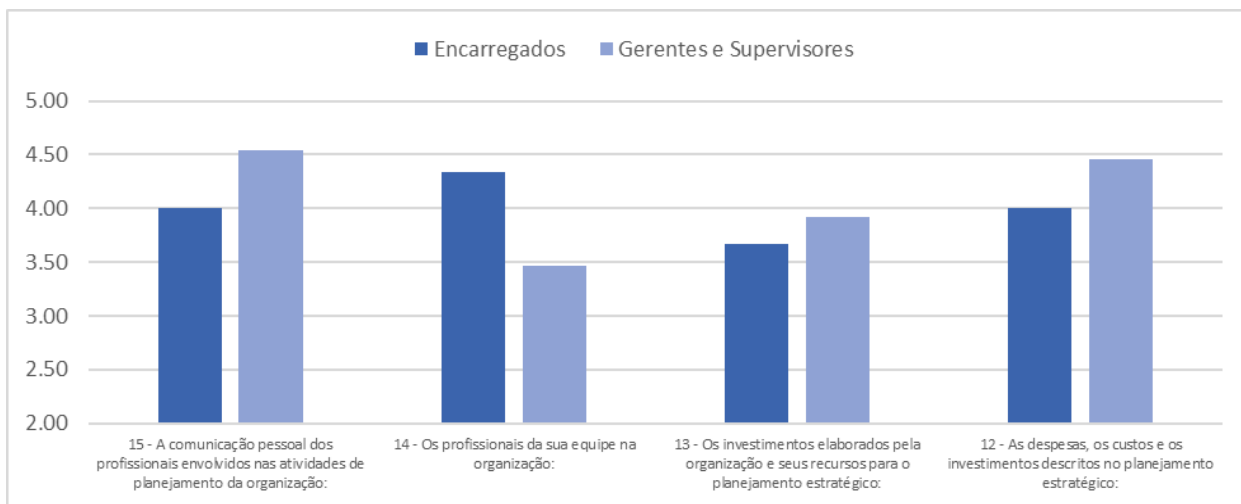


Figura 11. Análise das Questões de Recursos Humanos e de Apoio por Cargo

#### 4.4.2 Análise por Área

A partir da estratificação por áreas foi possível concluir que a equipe do setor de qualidade e logística contribuíram com os menores resultados (Figura 12), sendo que para a primeira, as avaliações sobre alinhamento estratégico e contexto organizacional foram as menos pontuadas, enquanto que na segunda, os recursos humanos foram concluídos como piores em relação ao contexto organizacional (Figura 13).

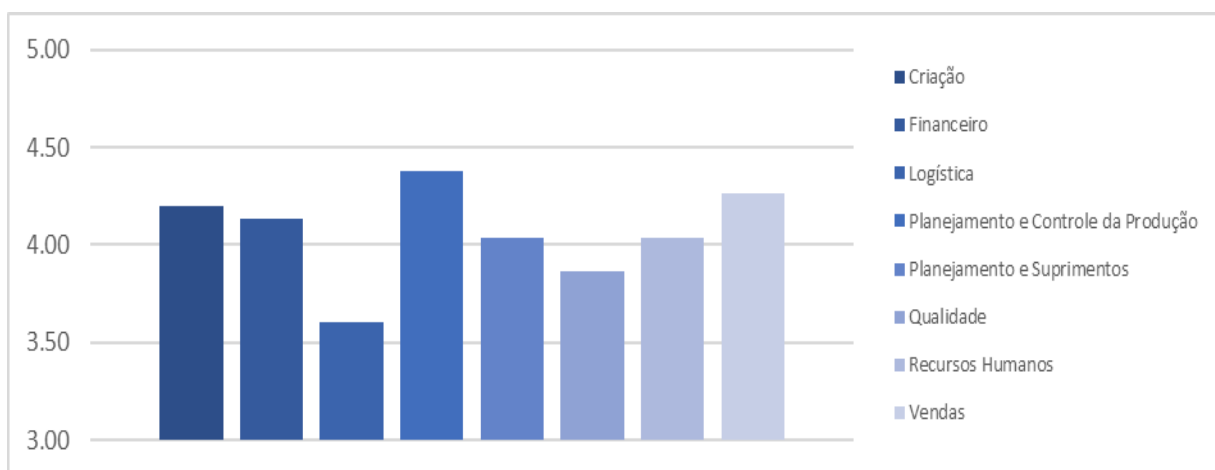


Figura 12. Média por Área

Para os setores financeiro e de recursos humanos, o alinhamento estratégico foi visto como frágil na organização. Em relação aos recursos humanos e de apoio, vendas e logística que obtiveram esse diagnóstico. Ao tratar de contexto organizacional, planejamento e suprimentos, e

qualidade tiveram tal constatação. As áreas que forneceram valores pouco discrepantes e acima da média foram planejamento e controle da produção, e criação.

As grandes diferenças de diagnóstico entre os setores podem indicar discrepâncias no envolvimento dos setores quanto ao planejamento estratégico. Para a melhor conclusão desta afirmativa, é necessário que se analise de forma qualitativa o engajamento das áreas nos processos estratégicos da unidade caso.



*Figura 13. Dimensões de Análise por Área*

Ao tratar das questões abordadas de forma específica, logística e qualidade enxergaram debilidade na definição das estratégias e processos operacionais das funções empresariais. Enquanto que financeiro, recursos humanos e logística avaliaram a necessidade de melhoria nos indicadores de mensuração.

No que se refere aos planos de ação definidos no planejamento estratégico, suprimentos, logística e qualidade indicaram como uma fraqueza. O que também ficou claro por parte de logística e suprimentos, para os investimentos e recursos dedicados as atividades relacionadas ao planejamento estratégico. Um elemento de baixa pontuação foi a capacitação dos profissionais, dada por vendas, logística e o financeiro.

Essa avaliação, aliada ao diagnóstico qualitativo, tem a capacidade de demonstrar oportunidades de aperfeiçoamento da organização, em relação a atenção desses pontos nos departamentos descritos anteriormente.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Permeabilidade Organizacional

Utilizando as contribuições coletadas no estudo de caso, foi possível entender que há falhas na comunicação do atual processo estratégico para os encarregados da administração. O fato de não haver a participação dos mesmos no acompanhamento dos indicadores, e não terem o acesso ao painel gerencial, fortalece as disparidades entre cargos.

Isso fica claro conforme a opinião fornecida em resposta aberta no questionário:

*“Precisamos melhorar a comunicação hierárquica de cima para baixo. Gerente para encarregado e encarregado para operação. Colaboradores setoriais podem apresentar ideias de melhoria que a diretoria não visualiza por estar longe da operação. Seria importante envolver os operacionais nas estratégias de melhoria.”*

Como tratado no capítulo anterior, as ações estabelecidas no plano estratégico obtiveram os piores resultados dentro do contexto organizacional, no qual todos os encarregados enxergaram que este é indiferente para a organização. A disparidade desse parâmetro em relação aos gestores, demonstra o desconhecimento destes planos por parte dos encarregados, como fica claro na citação seguinte:

*“Minhas respostas nas questões acima são baseadas no pouco conhecimento que tenho do planejamento estratégico da empresa tendo em vista que meu cargo não acessa essas informações. [...] Encarregados, líderes de processos entre outros cargos desconhecem sobre o planejamento da empresa. Os cargos operacionais visualizam apenas um painel com a meta global do mês corrente.”*

### 5.2 Diferenças por Departamento

As diferenças encontradas entre a média dos departamentos envolvidos e os não envolvidos no processo de revisão do plano estratégico, ficam bem claras, como pode ser observado na Figura 14. Porém, mesmo dentro das áreas envolvidas, há grande discrepância na visão de quais os pontos de melhoria. Dentre esses pontos estão o próprio processo de definição das estratégias, os

indicadores de mensuração, planos de ação, capacitação dos profissionais e investimentos de recursos no plano estratégico.

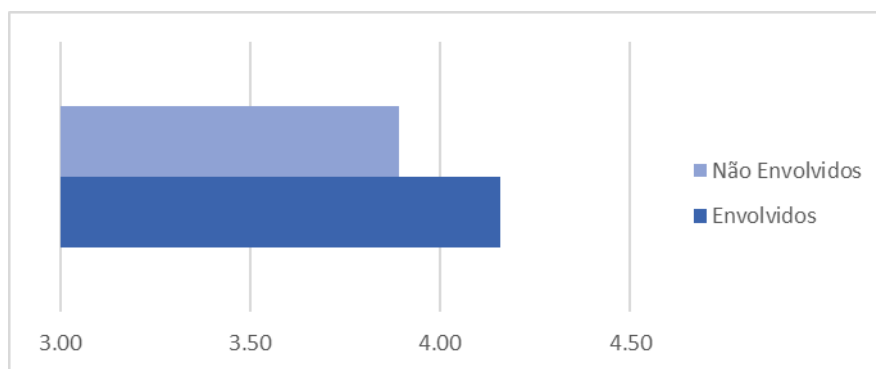


Figura 14. Média entre Áreas Envolvidas e Não Envolvidas no PE

A partir dessas constatações é possível inferir que há, como já descrito no Item 4.2 (Estrutura Organizacional) sobre a unidade caso, grande desacordo entre as visões das áreas. Isso também é fortalecido pela visão interna da empresa, citada na resposta aberta a seguir:

*“Por mais que a organização apoie e busque a evolução e integração das equipes, os envolvidos no processo (Fornecedor – Cliente), devem buscar melhorias na comunicação e interação de suas equipes.”*

É natural que haja diferenças nas visões dos departamentos, visto que tratando de situações diferentes, possuem também dores díspares. Porém, o fato de os setores visualizarem as dificuldades próprias como aplicáveis ao todo da organização, demonstra a falha no processo estratégico em orientar de forma coesa, as diferentes áreas da empresa, para um mesmo foco.

### 5.3 Modelos Estratégicos e os 5Ps

De acordo com o tratado anteriormente, há dificuldade do alinhamento entre os setores da empresa, mesmo em se tratando do planejamento estratégico. A priorização dos objetivos estratégicos e a visão dos planos de melhoria, se demonstra na unidade caso de forma pulverizada, como pode ser percebido nas diferenças encontradas, tanto nos dados qualitativos quanto quantitativos.

Abarcando a análise da estrutura da empresa e o seu BSC, é possível perceber que o foco dado na organização é voltado para a eficiência dos seus processos internos. A cultura da empresa é

naturalmente focada em aspectos operacionais, logo que esta é a base das suas atividades. A percepção sobre os processos internos como objeto único da estratégia, é caracterizado no estudo bibliográfico como o modelo de abordagem RBV.

O fato de a empresa encarar seu plano desta forma, enfraquece sua estratégia por não considerar a organização industrial a qual está inserida. Como contraponto, esta visão é abordada por setores restritos conforme indicado no processo estratégico da empresa, pela projeção de vendas. No entanto, a projeção é um fator único dentro do processo estratégico, não considerando aspectos referentes ao poder de barganha dos fornecedores e clientes, produtos substitutos e outras questões definidas na Abordagem I|O .

Utilizando as respostas abertas do questionário, é factível que essas questões existem na empresa:

*“[...] nosso planejamento considera um grande volume de venda para clientes específicos [...]. Caso um destes clientes não queira receber mercadoria, qual é nosso plano de contingência? [...] no meu entendimento precisamos ter uma alternativa bem definida para evitar que qualquer oscilação de mercado impacte nossos resultados.”*

A partir disso é possível concluir que a estratégia instituída na empresa, é dada segundo os 5Ps definidos anteriormente, como um balanço entre a estratégia por padrão e por perspectiva coletiva. Essa percepção demonstra o padrão para o foco operacional dado dentro da organização, gerando uma estrutura estratégica direcionada para a eficiência, mas que não leva em conta a eficácia da mesma.

Dentro da unidade caso, já é possível observar a necessidade pela ampliação da sua visão estratégica, visto que há a definição de projetos estratégicos, que visam o atendimento de oportunidades e ameaças observadas pela diretoria. Porém, esses projetos não possuem um desdobramento sobre a estrutura estratégica e operacional da empresa, como já citado.

## 5.4 Análise Crítica e Proposições

A análise dos dados permitiu concluir que há oportunidades de melhoria na unidade estudada, em razão da diferença no envolvimento das áreas, pouca eficácia do modelo estratégico e baixa permeabilidade do plano estratégico. A implementação de um modelo de gestão à vista, com reuniões de performance regulares, pode resultar em ganhos significativos. Outra proposição, seria a incorporação do sistema OKR no processo estratégico da empresa, além de um plano de comunicação.

A gestão à vista permite que todos tenham uma compreensão visual do desempenho da empresa, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria, o alinhamento de metas e a tomada de decisões baseada em dados. Para isso, são utilizados painéis, quadros ou sistemas digitais que exibem indicadores-chave de desempenho, metas, progressos e outras informações relevantes de maneira clara e transparente (Hékis, et al., 2014).

O OKR (*Objectives and Key Results*) é um sistema de gestão de metas amplamente utilizado. Ele envolve a definição de objetivos claros e arrojados, que são desdobrados de forma mensurável em resultados-chave. Os resultados-chave são indicadores específicos que permitem acompanhar o progresso em direção aos objetivos (Cardoso, 2020). O sistema OKR permite que se direcione os esforços, aumente o foco e alinhe a equipe em torno dos objetivos estratégicos da organização.

Com as reuniões de performance é possível que os gestores e membros da equipe revisem e discutam, de forma regular, o desempenho atual em relação às metas e resultados-chave estabelecidos. As reuniões oferecem a oportunidade de compartilhar informações, alinhar esforços, identificar desafios e tomar ações corretivas quando necessário. Elas desempenham um papel fundamental na monitoração contínua do desempenho e no acompanhamento dos avanços em relação ao plano definido.

A implementação de um plano de comunicação interna envolve o desenvolvimento de estratégias e ações para promover uma comunicação eficiente dentro da empresa, visando engajar os colaboradores, alinhar objetivos, disseminar informações importantes e fortalecer a cultura organizacional. Com o plano promove-se a transparência e a troca de informações entre os colaboradores, gerando coesão e um trabalho em equipe eficaz. Além disso, um plano de

comunicação interna eficiente contribui para alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa, reforçando os valores e a identidade da organização.

Ao implementar a gestão à vista, o sistema OKR, as reuniões de performance e um plano de comunicação, a organização se beneficia de uma maior transparência, foco e alinhamento em relação aos seus objetivos. Estas propostas permitem que todos os colaboradores acompanhem o desempenho e se sintam parte integrante do processo de melhoria contínua. A partir de uma estrutura clara para definição de metas e acompanhamento do progresso, dando abertura para o compartilhamento de ideias e adequações necessárias.



## 6 CONCLUSÃO

As informações coletadas ao longo do presente trabalho demonstram um satisfatório desempenho da empresa no desdobramento de indicadores dentro dos seus processos operacionais. Por meio das análises, é possível identificar a importância do envolvimento mais amplo das áreas durante o processo do planejamento estratégico.

É essencial salientar que a aproximação dos encarregados do planejamento estratégico, por meio da facilitação ao acesso dos indicadores, envolvimento em reuniões de alinhamento e implementação de painéis de gestão à vista, favorecem o amadurecimento do plano na cultura da empresa. A partir destas ações, é possível diminuir as diferenças encontradas entre os cargos, e elevar a comunicação dentro do contexto organizacional.

Com o aprofundamento do trabalho, fica sugerido também, a necessidade de ampliação no escopo da estrutura estratégica da organização, abarcando aspectos referentes ao posicionamento da empresa perante o mercado ao qual está inserido. O desdobramento do atual projeto estratégico estabelecido na unidade caso, com a discussão entre áreas, definição de indicadores, integração com os indicadores mais operacionais e outras ações, que seguem o formato da abordagem I|O, podem permitir maior foco para os aspectos externos da organização.

A implementação de melhorias, com a concentração na resolução das fraquezas encontradas na unidade caso, tem a capacidade de fortalecer a estrutura estratégica da empresa, elevando seu plano atual para um patamar menos tático e operacional. É possível, também, gerar uma visão mais abrangente por parte da administração, sobre o contexto da organização e suas prioridades, gerando coesão e alinhamento.

Para trabalhos futuros, é essencial que seja avaliada a eficácia do planejamento estratégico dentro da empresa e, frente aos indícios apresentados pela avaliação realizada, auxiliar na transformação da cultura estratégica conforme a cultura organizacional. Assim, há a possibilidade de elevar efetivamente o planejamento, para o nível estratégico corporativo.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABIT. 2023.** [Online] Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 02 de 2023. [Citado em: 02 de 02 de 2023.] <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>.

**Afonso, Marcio e Magalhães, Camila. 2016.** *Diagnósticos e Mapeamentos Setoriais: Mapeamento da cadeia de moda*. Rio de Janeiro : Publicações Sistema FIRJAN, 2016.

**Afonso, Marcio. 2018.** *Estudo Setorial: Competitividade na indústria de confecção e acessórios*. Rio de Janeiro : Publicações Sistema FIRJAN, 2018.

**Albuquerque, Murillo. 2021.** Análise do Planejamento Estratégico em uma Confecção no Agreste Pernambucano. *UFPE*. 2021.

**Baydia, Tara, et al. 2014.** *Fundamentos de Microeconomia*. 1. s.l. : Editora Interciência, 2014. 8571933514.

**Cardoso, Rodrigo. 2020.** Objectives and Key Results (OKR) Aplicado a uma Empresa Industrial: Um estudo de caso. *U. Porto*. 2020.

**Chiavenato, Idalberto. 2005.** *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005. 9788535218633.

**Costa, Ediney e Miranda, Luis. 2002.** O Balance Scorecard como uma Ferramenta de Gestão Estratégica: Estudo de caso. *IX Congresso Brasileiro de Custos*. 1, 2002.

**Gil, Antonio. 2002.** *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. São Paulo : Editora Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8.

**Héki, Hélio Roberto, et al. 2014.** Avaliação e Monitoramento de Processos de Produção Utilizando Recurso da Gestão à Vista em uma Grande Indústria do Setor Têxtil no Estado do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração e Inovação*. Março de 2014, Vol. 11, 1, pp. 162-180.

**Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane e Hoskisson, Robert E. 2011.** *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. 7. São Paulo : Cengage Learning, 2011. 978-85-221-0963-0.

**Kich, Juliane e Pereira, Maurício. 2011.** A influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico. *Caderno EBAPE*. 4, 2011, Vol. 9, pp. 1045 - 1065.

**Martins, Gabriel e Medonça, Vinícius. 2016.** Planejamento Estratégico na Área da Saúde: Caso da Santa Casa de Misericórdia. *Maxwell - Puc-Rio*. 1, 2016.

**Mintzberg, Henry, et al. 2006.** *O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados*. São Paulo : Artmed Editora, 2006. 0-13-047913-6.

**Muller, Cláudio. 2014.** *Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração necessária*. 1. São Paulo : Editora Atlas, 2014. ISBN 978-85-224-8288-7.

**Porter, Michael E. 1986.** *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1986. 85-7001-377-X.

**Rezende, Denis Alcides. 2002.** Alinhamento do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial: Proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. *EPS/UFSC*. 2002.

**Silva, Raquel da. 2022.** Planejamento de Vendas e Operações (S&OP): Uma proposta de implementação para as indústrias têxteis. *EPS/UFSC*. 2022.

**Tavares, Mauro. 2008.** *Gestão Estratégica*. 4. São Paulo : Editora Atlas, 2008. 978-85-224-3941-6.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Email de Participação

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA  
INDUSTRIAL PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rio de Janeiro, Abril 2023

A Empresa

At. A equipe de Recursos Humanos

Ref: Trabalho Acadêmico de Conclusão de Curso: Uma Análise sobre o Projeto Estratégico: Estudo de caso aplicado em uma indústria de confecção.

Prezados:

Estou realizando o trabalho final de curso para a formação em engenharia de produção pela PUC-Rio, o assunto escolhido foi uma pesquisa de maturidade e permeabilidade para a análise do planejamento estratégico em uma indústria de confecção.

Gostaria de solicitar a permissão formal da empresa para a realização da pesquisa acadêmica e publicação do material. Seria também essencial a participação ativa dos funcionários na pesquisa, logo que o objetivo seria aplicá-la desde o nível da diretoria, passando pela gerência até os funcionários.

Com o aceite, serão enviados dois questionários a serem respondidos utilizando o google forms. Um voltado para a diretoria e outro para os demais, que serão aplicados respeitando o anonimato dos participantes e a confidencialidade.

Como contrapartida, poderei enviar, ao final, o trabalho na íntegra com as análises acadêmicas realizadas e as sugestões de melhoria para o planejamento estratégico da empresa.

Agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

Lucas Mossi

Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, CEP 22453- 900, Rio de Janeiro/RJ

mossilucas@gmail.com

Professor Orientador: Luiz Eduardo Santos Torres – luiztorres@puc-rio.br – Engenharia Industrial/PUC-Rio

## 8.2 Email com Questionários

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA INDUSTRIAL PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rio de Janeiro, Abril 2023

A Empresa

At. A equipe de Recursos Humanos

Ref: Trabalho Acadêmico de Conclusão de Curso: *Uma Análise sobre o Projeto Estratégico: Estudo de caso aplicado em uma indústria de confecção.*

Prezados:

Estou dando início a coleta dos dados para a pesquisa acadêmica com prazo até 26/04. Em razão disso estou enviando o link para os dois questionários que serão utilizados na coleta.

Como já informado, o objetivo do trabalho envolve a aplicação de dois questionários, um voltado para os gerentes, supervisores e encarregados, e outro para a diretoria.

Questionário Geral: <https://forms.gle/gMCYjsLddK4jX3ut7>

Questionário Diretoria: <https://forms.gle/gMCYjsLddK4jX3ut7>

O presente trabalho pretende avaliar a permeabilidade do Planejamento Estratégico, por isso é crucial que os gerentes e supervisores participem da pesquisa, além do maior número possível de encarregados, dos setores a seguir:

- Financeiro;
- Criação;
- Planejamento e Suprimentos;
- Vendas;
- Planejamento e Controle da Produção;
- Recursos Humanos;
- Marketing;
- Tecnologia da Informação;
- Qualidade;
- Logística.

Agradeço imensamente

Atenciosamente,

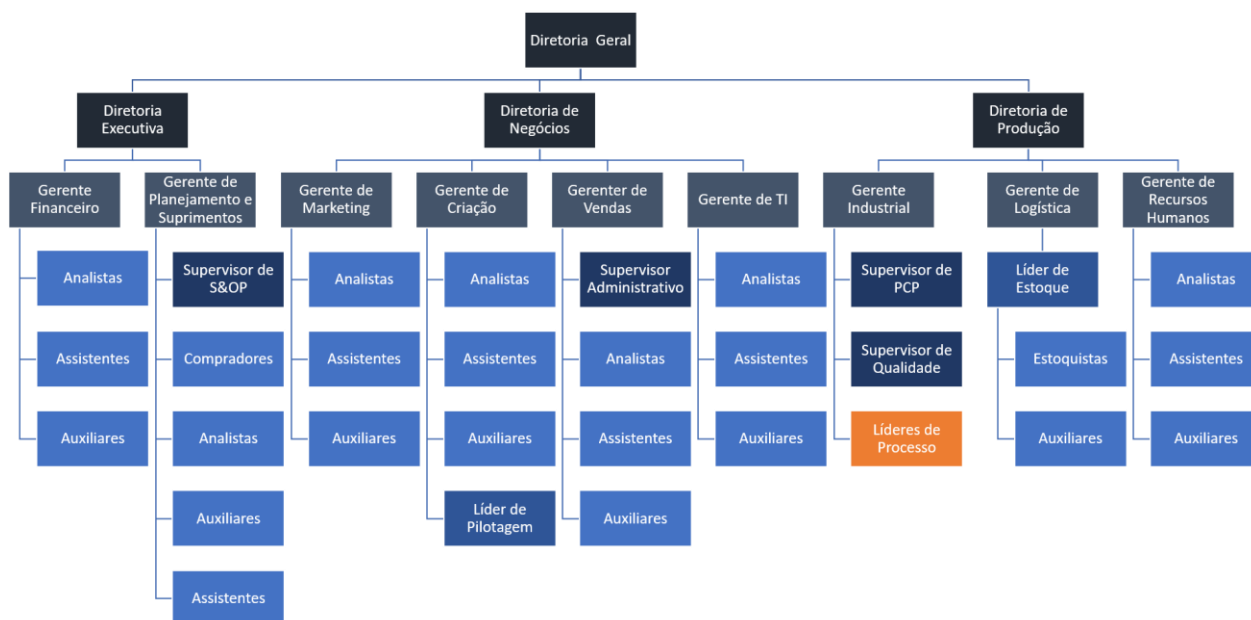
Lucas Mossi

Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, CEP 22453- 900, Rio de Janeiro/RJ

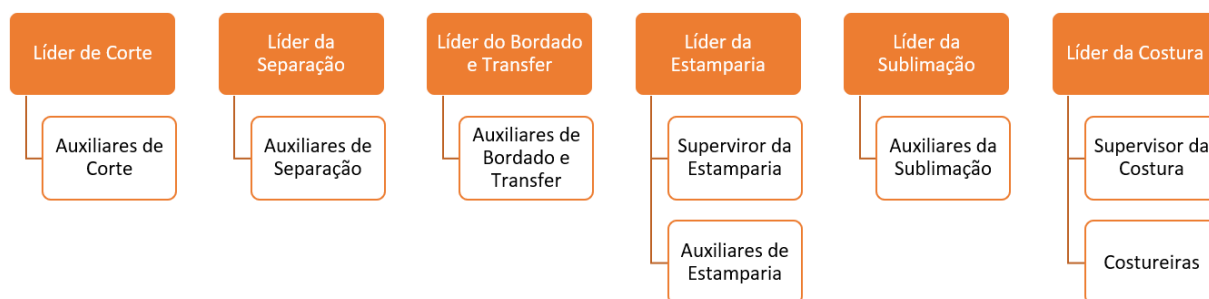
[mossilucas@gmail.com](mailto:mossilucas@gmail.com)

Professor Orientador: Luiz Eduardo Santos Torres – [luiztorres@puc-rio.br](mailto:luiztorres@puc-rio.br) – Engenharia Industrial/PUC-Rio

## 8.3 Organograma Geral



## 8.4 Organograma da Produção



## 8.5 Questionário da Diretoria

### Alinhamento Estratégico

1 - As estratégias das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

2 - As táticas das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

3 - Os processos operacionais das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

4 - A gestão do planejamento estratégico.

- a) Está totalmente adequada e alinhada a estratégia da organização
- b) Está parcialmente adequada e alinhada a estratégia da organização
- c) É indiferente quanto a adequação e alinhamento a estratégia da organização
- d) Está inadequada e desalinhada a estratégia da organização
- e) Está totalmente inadequada e desalinhada a estratégia da organização

5 - Os indicadores de mensuração de critérios que permitem as avaliações dos resultados do planejamento estratégico.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

6 - Os conceitos de inteligência competitiva

- a) São conhecidos e empregados pela organização
- b) São parcialmente conhecidos e empregados pela organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não são conhecidos e empregados pela organização
- e) Inexiste essa necessidade de conhecimento e aplicação da inteligência competitiva na organização

## Contexto Organizacional

### 7 - A imagem institucional da organização.

- a) É totalmente positiva
- b) É parcialmente positiva
- c) É indiferente para a organização
- d) Não é positiva
- e) Inexiste essa necessidade de estabelecer a imagem da organização para fins de planejamento

### 8 - A missão os objetivos e as estratégias da organização.

- a) Estão totalmente formuladas e claramente comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- b) Estão parcialmente formuladas e comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão formuladas e comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- e) Inexiste essa necessidade de formulação

### 9 - Os modelos decisórios da organização.

- a) São totalmente justos e participativos
- b) São parcialmente justos e participativos
- c) É indiferente para a organização
- d) Não são justos e participativos
- e) Inexiste essa necessidade de justiça e participação dos modelos decisórios da organização

### 10 - Os processos e os procedimentos das funções empresariais.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

### 11 - Os planos de ação relacionados ao planejamento estratégico.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

### 12 - A estrutura organizacional departamental da organização.

- a) É totalmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- b) É parcialmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não é dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- e) Inexiste essa necessidade de dinamismo e flexibilidade para as atividades de planejamento



### Pessoas ou Recursos

13 - O comportamento das pessoas da organização, quanto as atividades de planejamento

- a) É totalmente proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização
- b) É parcialmente proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não é proativo nas atividades de planejamento compartilhado na organização
- e) Inexiste esse comportamento ou inexistem as atividades de planejamento compartilhado

14 - Os profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização definem seus papéis e responsabilidades, com datas previstas e realizadas, bem como os respectivos recursos necessários

- a) Com completos planos de trabalho
- b) Com parciais planos de trabalho
- c) É indiferente para a organização
- d) Não possuem planos de trabalho
- e) Inexiste essa necessidade de planos de trabalho para os profissionais da organização

15 - A comunicação pessoal dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização.

- a) Facilita completamente as atividades de planejamento da organização
- a) Facilita parcialmente as atividades de planejamento da organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não facilita as atividades de planejamento da organização
- e) Inexiste essa necessidade de comunicação pessoal para as atividades de planejamento

## 8.6 Questionário

### Alinhamento Estratégico

1 - As estratégias das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

2 - As táticas das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

3 - Os processos operacionais das funções empresariais de toda a organização.

- a) Estão totalmente identificadas e integradas na organização
- b) Estão parcialmente identificadas e integradas na organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão identificadas e integradas na organização
- e) Inexiste essa necessidade de identificação e integração das funções empresariais na organização

4 - A gestão do planejamento estratégico.

- a) Está totalmente adequada e alinhada a estratégia da organização
- b) Está parcialmente adequada e alinhada a estratégia da organização
- c) É indiferente quanto a adequação e alinhamento a estratégia da organização
- d) Está inadequada e desalinhada a estratégia da organização
- e) Está totalmente inadequada e desalinhada a estratégia da organização

5 - Os indicadores de mensuração de critérios que permitem as avaliações dos resultados do planejamento estratégico.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

## Contexto Organizacional

6 - A imagem institucional da organização.

- a) É totalmente positiva
- b) É parcialmente positiva
- c) É indiferente para a organização
- d) Não é positiva
- e) Inexiste essa necessidade de estabelecer a imagem da organização para fins de planejamento

7 - A missão os objetivos e as estratégias da organização.

- a) Estão totalmente formuladas e claramente comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- b) Estão parcialmente formuladas e comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão formuladas e comunicadas para os envolvidos no planejamento estratégico
- e) Inexiste essa necessidade de formulação

8 - Os modelos decisórios da organização.

- a) São totalmente justos e participativos
- b) São parcialmente justos e participativos
- c) É indiferente para a organização
- d) Não são justos e participativos
- e) Inexiste essa necessidade de justiça e participação dos modelos decisórios da organização

9 - Os processos e os procedimentos das funções empresariais.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

10 - Os planos de ação relacionados ao planejamento estratégico.

- a) Estão totalmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- b) Estão parcialmente definidos, descritos e comunicados aos envolvidos nessas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos nessas atividades
- e) Inexiste essa necessidade de definição, descrição e comunicação destes critérios

11 - A estrutura organizacional departamental da organização.

- a) É totalmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- b) É parcialmente dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não é dinâmica e flexível para as atividades de planejamento da organização
- e) Inexiste essa necessidade de dinamismo e flexibilidade para as atividades de planejamento

## Pessoas ou Recursos

12 - As despesas, os custos e os investimentos em (Específico) descritos no planejamento estratégico.

- a) Estão totalmente claros os resultados a serem alcançados pela organização
- b) Estão parcialmente claros os resultados a serem alcançados pela organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não estão claros os resultados a serem alcançados pela organização
- e) Inexiste essa necessidade de clareza dos resultados dos investimentos da organização

13 - Os investimentos elaborados pela organização em (Específico) e seus recursos para o planejamento estratégico.

- a) Alcançam totalmente os resultados predefinidos
- b) Alcançam parcialmente os resultados predefinidos
- c) É indiferente para a organização
- d) Não alcançam os resultados predefinidos
- e) Inexiste essa necessidade de alcançar os resultados predefinidos pela organização

14 - Os profissionais da equipe de (Específico) da organização.

- a) São constantemente capacitados nas suas atividades
- b) São frequentemente capacitados nas suas atividades
- c) É indiferente para a organização
- d) Não são capacitados nas suas atividades
- e) Inexiste essa exigência de capacitação dos profissionais da (específico)

15 - A comunicação pessoal dos profissionais envolvidos nas atividades de planejamento da organização.

- a) Facilita completamente as atividades de planejamento da organização
- a) Facilita parcialmente as atividades de planejamento da organização
- c) É indiferente para a organização
- d) Não facilita as atividades de planejamento da organização
- e) Inexiste essa necessidade de comunicação pessoal para as atividades de planejamento