

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO OPERACIONAL

Breno Anotonio Jacobi (UFSM) bjacobi@cvisn.com.br
Cristiano Descovi Schimith (UFSM) – cristiano.schimith@gmail.com
Lucas Charão Brito (UNOPAR) adm.lucascharao@hotmail.com
Lorenzo Sanfelice Frazzon (UFSM) enzofrazzon@yahoo.com.br
Rolando Juan Soliz Estrada (UFSM) - rolando@smail.ufsn.br

Resumo

O presente trabalho demonstra através de um estudo de caso em uma indústria de refrigerantes localizada no Rio Grande do Sul, analisar a implementação de um planejamento estratégico operacional. A pesquisa contempla a avaliação de todo o processo de implementação do PEO, que envolve as primeiras reuniões e treinamentos para que os responsáveis estivessem aptos a executar a ferramenta, até os resultados alcançados através da sua implementação. Para construir a análise e poder tomar decisões estratégicas em seu plano operacional, a pesquisa buscou conhecer o modelo de um Planejamento Estratégico (ESTRADA, 2006), para através deste embasamento teórico, realizar ajustes na gestão industrial da empresa implantando um plano estratégico operacional. O objetivo aqui proposto direciona estratégias ao departamento industrial, promovendo ações que gerassem resultados para a empresa, ajustando as operações no departamento de produção. O sucesso na implantação do Planejamento Estratégico Operacional, no departamento industrial, fez a empresa identificar a necessidade de realizar o mesmo trabalho nos outros departamentos.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico; Gestão Estratégica; Implementação Estratégica

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate through a case study in a soft drink industry, analyze the implementation of an operational strategic planning. The research includes the evaluation of the whole process of implementation of operational strategic planning, which involves the first meetings and trainings so that those responsible were able to run the tool until the results achieved through its implementation. To build power analysis and make strategic decisions on your operational plan, the research sought to describe a model of Strategic Planning (Estrada, 2006). With the support of this model, was sought to assist the industrial management of the company implementing a strategic plan operational. The goal here proposed strategies directs the industrial department, promoting actions that generate results for the company, adjusting operations in the production department. The successful implementation of the Strategic Operational Planning at the industrial department, make the company has identified the need to perform the same work in other departments

Key-words: Strategic Planning; Strategic Management; Implementation Strategy

1 Introdução

As transformações sociais motivadas pela globalização são profundas, aceleradas e no processo produtivo das organizações estão aliadas a grande diversidade de situações de trabalho (BELLUSCI, 2005). Com isso, a concorrência globalizada impôs padrões de desempenho mais rigorosos, em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazos para lançamentos de produtos, tornando-se necessárias operações mais eficazes. Além disso, esses padrões não são estáticos, estão tornando-se mais exigentes e impõem uma melhoria contínua e planejamento, da empresa e de seus empregados.

É interessante, no entanto, observar que, atualmente o planejamento estratégico é utilizado como um instrumento de gestão eficaz adotado pelas organizações. No entanto, o planejamento, bem como vem sendo utilizado, é derivado de um progresso, de mudanças que sucederam na gestão das organizações, devido às constantes modificações no ambiente de trabalho e ao aumento gradativo da competitividade (AUGUSTIN, 2008). Diante disso, o planejamento estratégico é compreendido como a ação (ou conjunto de ações) realizada para que se defina a estratégia organizacional e a gestão estratégica como o processo de ação gerencial, contínuo e sistemático, que visa assegurar à organização o senso de direção e continuidade em longo prazo, como flexibilidade e agilidade cotidianas (MELLO; AMANCIO, 2010).

Com base nessas considerações, este estudo tem por objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Como implantar e implementar o Planejamento Estratégico Operacional, no departamento industrial, seguindo as diretrizes do PEC da CVI-Refrigerantes Ltda?

Para tal têm-se como objetivo geral implantar e implementar o PEF, no departamento industrial, seguindo as diretrizes do PEC da CVI-Refrigerantes Ltda, analisando seus resultados. E, para se atingir este objetivo geral de pesquisa, foi necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliaram na condução da pesquisa, assim buscou-se: (1) Estudar as características do Planejamento Estratégico Corporativo da CVI-Refrigerantes Ltda; (2) Adaptar o Modelo Estrada (2005), para o Planejamento Estratégico Funcional no departamento industrial; (3) Integrar o Planejamento Estratégico Corporativo ao Planejamento Estratégico Funcional, descrevendo etapas a serem realizadas, com os devidos resultados desejados.

Justifica-se este estudo, através da importância que o PEF deverá consistir na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação da escolha de um plano a ser executado, participando, do PEF, os responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa. É por meio das ações que surgirão os resultados e, com eles, a busca contínua de melhorias, simultaneamente, com o objetivo de obter vantagem competitiva para a organização.

2. Revisão Bibliográfica

A análise de dados de uma organização precisa ser subsidiada por referenciais teóricos que possam dar sustentação à discussão. Assim, faz-se uma discussão sobre estratégias, planejamento estratégico e do modelo de Estrada.

2.1 Estratégia

A estratégia tem origem milenar advinda dos militares, sendo assim, utilizada nos dias de hoje, na análise e planejamento das competências de uma organização para alcançar determinado (BESANNO et al., 2006; BELMIRO; ZUGMAN, 2009). Deste modo, estratégia é o preparo e o condicionante para enfrentar e interagir com desafios, com real competência e aguda capacidade. Fundamentalmente, deverá ser entendida como um notável instrumento integrado, que habilita a empresa à conquista e ao equacionamento dos desafios enfrentados. Pode ser entendida como uma disciplina funcional, que capacita e qualifica para disputas, onde existem objetivos de apenas sobreviver. (SILVA PINTO, 2004).

Estratégia é um processo que busca o sucesso através da identificação de oportunidades e ameaças concretas, que deverão ser processadas (absorvidas, ou evitadas) através de um sistema dinâmico de gestão. Estratégia é uma química que envolve os seguintes fatores-chave: sucesso, esforços recompensados, oportunidades, ameaças, informações, maturidade, desafios e desenvolvimento do processo de gestão.

O curso de ação a ser revisto e redefinido com frequência é definido através da estratégia, e, de acordo com as mudanças nas condições do mercado. Colocar as pessoas certas nas posições certas, para impulsionar e desenvolver uma cultura de aprendizagem na organização. Descobrir a grande ideia, definir uma trajetória geral, incumbir as melhores pessoas de desbravá-la e, então, partir para a execução, com ênfase implacável na melhoria contínua. É um organismo vivo, que respira, é um jogo dinâmico, que implica em fazer escolhas claras sobre como competir. Significa combinar pessoas e tarefas. (WELCH, 2005).

Essas definições complementam-se, cada uma acrescentando elementos importantes à compreensão de estratégia, analisar de forma ampla, para não somente visualizar o concorrente, mas, sim, todos os elementos que compõe a indústria, neste caso aqui pesquisado.

2.2 Planejamento

Planejar, é estabelecer de forma sistemática, o que se deseja para determinado período futuro, as ações e medidas a serem tomadas, bem como a sua forma de execução, de controle e feedback sistemático e, ainda, os recursos necessários a fim de que o que foi estabelecido seja alcançado (LACOMBE 2009).

Planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa (OLIVEIRA, 2011).

Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que, e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como conseqüência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

2.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surgiu nas organizações, como resposta à crescente complexidade e aumento no ritmo das mudanças ambientais. Corresponde a um processo lógico e analítico da escolha da posição futura da empresa, em função de seu ambiente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Internamente, esse planejamento visa oferecer um referencial comum aos participantes da organização, apontando os caminhos a serem seguidos e melhor aproveitados dos recursos da empresa. No âmbito externo, orienta as ações e os esforços da organização na busca de oportunidades, mercados, públicos e pela própria sobrevivência (MEIRELLES, GONÇALVES, 2006).

Planejamento Estratégico é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. É um processo de desenvolver, e manter, um ajuste estratégico entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização, em um mercado em contínua mutação. (KOTLER, 2003).

As organizações, que utilizam o planejamento estratégico, aumentam suas chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. Os planos estratégicos, no entanto, não são garantia, pois o mesmo não é uma ciência exata, que mostra o que é certo, ou errado, em relação ao futuro, mas prepara a organização para o que está por vir acontecer. Sua elaboração aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no lugar e na hora certa. Um plano estratégico indica a direção estabelecida pelos estrategistas (acionistas, executivos, empresários). Contribui como um guia ao longo da jornada.

O sucesso na elaboração e implementação de um processo de planejamento (planos estratégicos) está condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental, na qual a organização está inserida. (VASCONCELLOS, 1982):

Na implementação do Planejamento Estratégico é o momento em que se questiona o porquê de a empresa existir, para que existe e o que vende, centrada no benefício para o cliente. Nesta etapa, define-se qual o “negócio” da empresa, ou seja, qual o âmbito de atuação da organização. A definição do negócio é centrada no benefício que a empresa oferece aos clientes, o que oportuniza um melhor entendimento sobre o que a empresa vende, quais as oportunidades de mercado e a melhor percepção de quais são os seus concorrentes.

Após a definição do negócio, passa-se à determinação da missão e dos princípios da empresa. A definição da missão identifica qual o papel desempenhado pela organização, em seu negócio. A missão pode levar, às respostas dos seguintes questionamentos: O que a empresa deve fazer?; Para quem deve fazer?; Por que deve fazer?; Como deve fazer?; Onde deve fazer? A missão é a razão da existência da empresa, e como tal deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. É a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe (CERTO & PETER 1993).

Nesta etapa, considera-se como referência para construção da visão de futuro e definição da missão da organização: Identificação dos valores; Definição da Visão de Futuro; Definição da Missão e/ou Finalidade Básica;

2.7 O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2007)

O Modelo de Estrada (2007) apresenta um processo estratégico que visa tornar eficaz a implementação da gestão estratégica, de forma a conduzir a um processo de mudança organizacional.



FIGURA 1: O modelo de Planejamento Estratégico de Estrada
Fonte: Estrada (2007).

O modelo é composto por quatro etapas: Avaliação (também chamada de etapa pré-operacional), Formulação, Implementação e Aprendizagem (essas três etapas correspondem a parte operacional do modelo). As quatro etapas relacionam-se e interagem de duas maneiras: através da condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas.

Na próxima sessão será explicitada a metodologia utilizada neste estudo.

3 Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória a partir de um estudo de caso, em uma indústria de bebidas localizada no Rio Grande do Sul. Descreve-se assim, a metodologia seguida no desenvolvimento do trabalho, destacando-se cada etapa, os métodos, as técnicas para alcançar os objetivos desejados, que devem ser entendidos na implementação das ações funcionais do Planejamento Estratégico no departamento industrial, seguindo a visão e o plano corporativo da empresa estudada.

Considerando-se a natureza deste estudo, pode-se classificá-lo como qualitativo, pois o mesmo busca compreender detalhadamente os significados e características situacionais do departamento industrial, em lugar de medidas quantitativas de características, e comportamentos (HAIR et al., 2005). Assim, a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave. A fonte dos dados foi o departamento de produção de uma indústria de Refrigerantes. O problema de pesquisa, do presente trabalho, é: como implantar e implementar o Planejamento Estratégico no departamento de produção de uma Indústria de Refrigerantes?

Os dados necessários, para a realização desta pesquisa, foram coletados através de reuniões com os diretores da empresa, observações e análises do dia-a-dia, do departamento industrial, aplicação de um questionário pré-elaborado, junto aos coordenadores do departamento industrial, realização de reuniões com os coordenadores do departamento industrial da empresa, e consulta bibliográfica.

Das formas descritas acima, para a coleta das informações, necessárias para a realização deste trabalho, as mais utilizadas foram: a observação, análise e a consulta bibliográfica.

4. Análise dos Resultados

4.1 Planejamento Estratégico Operacional – PEO no Departamento Industrial

Realizou-se, vários seminários com as equipes de coordenação de todos os departamentos tendo por objetivo difundir o Planejamento Estratégico. Foi observada a dificuldade na visualização das necessidades práticas operacionais de cada área, dificultando a adequação da estratégia à operação, bem como uma necessidade de realizar a evolução do que aprendiam, em relação ao Planejamento Estratégico. Com a finalidade de apurar mais profundamente essas constatações, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas com perguntas abertas, para os coordenadores do departamento industrial. A conclusão que se chegou foi a de que seria importante a aplicação da mesma teoria desenvolvida na Indústria de Refrigerantes, porém com foco no Planejamento Estratégico Operacional, ou seja, voltado para a implementação das estratégias no departamento de produção da indústria.

Realizou-se um seminário interno com a orientação de um consultor/professor que é referência nacional na área, com duração de 60 horas, para análise do Planejamento da Indústria, e, na seqüência, seguindo o modelo de (Estrada 2006), desenvolveu-se o Planejamento Estratégico Operacional.

O principal objetivo do Planejamento Estratégico Operacional, que será descrito a seguir, é fazer com que o departamento industrial contribua constantemente para a missão e visão da empresa. Seguiu-se a missão e a visão da Indústria de refrigerante na elaboração do Planejamento Estratégico Operacional, pois se entendeu que não havia necessidade de desenvolver outra missão e visão dentro do departamento.

O Planejamento Estratégico Operacional, do departamento industrial, iniciou pelo estabelecimento das seguintes finalidades básicas, a serem seguidas:

Para estabelecer a finalidade básica, realizou-se perguntas para os coordenadores, com o objetivo de fazer com que cada um identificasse o real motivo de existir aquele departamento (para que existe este departamento?) Industrial. A finalidade básica do departamento foi definida como: (1) disponibilizar bebidas que atendam as necessidades de qualidade, quantidade, custo e prazo, alavancando a competitividade; e, (2) ter e manter colaboradores, satisfeitos, competitivos e em constante crescimento profissional e pessoal.

Além da finalidade básica, exposta acima, na elaboração do PEO do departamento industrial, definiu os valores que o departamento já possui e os que se pretende adotar. Cada coordenador listou o que mais valorizava na personalidade do departamento e o que deveria possuir como valor, para conseguir visualizar e chegar à meta global da empresa.

Após os coordenadores da indústria listaram as principais metas. Estas metas, expressam o caminho que o departamento pretende seguir. Além disso, metas servem para estimular o empenho da equipe do departamento industrial.

Foi realizada também a análise interna do departamento industrial, ou seja, as variáveis internas do departamento, que contêm os pontos fortes, que se caracterizam pelos fatores organizacionais internos, passíveis de controle, e que proporcionam vantagens operacionais e as oportunidades de melhoria, que são as situações internas desfavoráveis à organização e que se refletem em desvantagens operacionais.

É apresentada a análise do ambiente externo do departamento, que é constituída pelo levantamento das ameaças e oportunidades. As oportunidades correspondem às forças ambientais externas, positivas, portanto, favoráveis à ação estratégica do departamento, quando detectadas e aproveitadas no momento correto. As ameaças caracterizam-se por forças ambientais externas não controláveis pelo departamento, e, desta forma, negativas às ações estratégicas. Assim, depois de estabelecido os valores e metas do departamento industrial, da análise ambiental, e da identificação de pontos a serem trabalhados. O último passo do Planejamento Estratégico Operacional correspondeu ao estabelecimento e posterior administração, de um plano de ação necessário ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

No plano de ação são definidas tarefas a serem realizadas, prazos a serem respeitados, os responsáveis por cada tarefa, visando, sempre, o sucesso do Planejamento Estratégico Organizacional. Para tanto, foram definidas as ações e alternativas para:

AÇÕES	PRAZO	RESPONSÁVEL
Alcançar a capacitação dos colaboradores:	1 Mês	Diretor RH
Melhorar o trabalho em equipe, e a comunicação entre os setores:	1 Mês	Coordenadores de Setor

Manter o comprometimento e a visão para resultados:	1 Mês	Coordenadores de Setor
Implementar sistemas de qualidade (Programa Nacional de Qualidade)	3 Meses	Coordenador de Produção
Melhorar instalações, equipamentos e capacidade dos processos.	3 Meses	Setor de Manutenção
Busca de novas tecnologias.	2 Meses	Gerente Geral
Garantir a real aplicação e atualização da legislação.	2 Meses	Gerente Geral

Tabela 1 – Plano de ação

4.2 Resultados Obtidos Através da Implementação do Planejamento Estratégico Operacional

Quando foi dado início à elaboração do Planejamento Estratégico Operacional, no departamento industrial da Indústria de Refrigerantes, foram obtidos vários benefícios, esses, refletidos em inovações, idéias, obras, ações que contribuíram para a produção de bebidas com qualidade e com baixo custo, objetivo maior do departamento industrial, atingindo assim sua finalidade básica.

A seguir, serão listados os principais resultados obtidos através desta metodologia de Planejamento Estratégico Operacional:

- Certificação simultânea, da Indústria de Refrigerantes, pela CCIL, nas três principais normas internacionais vigentes: Meio Ambiente (ISO 14001); Segurança (OSHAS 18000); Qualidade (ISO 9001).

Essa certificação comprova a conformidade do processo de gestão da implantado, com os padrões exigidos de qualidade, segurança e meio ambiente, tanto nas exigências públicas, como nas da *The Coca Cola Company*.

- Implantação de um sistema de compras via web (Neogrid) - Esse programa visa diminuir a carga operacional, na seção de suprimentos (compras), o que realoca os esforços dos compradores em tarefas menos burocráticas e com maior potencial de retorno em negociações e desenvolvimento de fornecedores.
- Teleconferência diária - Consiste em uma breve reunião, com a presença de todos os coordenadores e do gerente industrial. A teleconferência ocorre via web, com a utilização de recurso de voz.
- Estudo mensal de indicadores do departamento industrial - É uma reunião de periodicidade mensal, que reúne todos os coordenadores do departamento industrial, o

gerente industrial e o diretor de operações, para discutirem a performance dos indicadores-chaves e os planos de ação futuros para os coordenadores;

- Manutenção preventiva - É uma técnica que realiza medições constantes nos equipamentos, para coletar dados reais (tempo médio entre falhas, vibração do equipamento, temperatura.) e que oferece, à manutenção, a possibilidade de agir, sobre os equipamentos, com maior segurança e menor custo.
- Construção da nova área de armazenagem - Ampliação da área de estocagem e remessa (envio aos centros de distribuição) de produtos prontos. Dessa forma, a indústria aumentou sua área de estocagem, tanto de produtos fabricados pela empresa, como de produtos de revenda.

Além das ações descritas acima, o Planejamento Estratégico Organizacional proporcionou inovações tecnológicas, conforme descrito no plano de ação. Dentre tantas, foram escolhidas algumas:

- Régua ultrassônica - Dispositivo eletrônico utilizado para detectar e segregar (durante o processo de envase) produtos da linha descartável, que apresentem vazamentos de gás.
- Inspetor de nível - Dispositivo eletrônico que tem a função de detectar e segregar produtos (descartáveis e retornáveis) envasados, com conteúdo líquido de refrigerantes, fora dos padrões impostos pelo INMETRO;

Essas duas inovações, em conjunto, significam um custo de produção menor, pois dispensam mão-de-obra contratada para a inspeção visual de tais padrões.

- Sistema de codificação com tecnologia *laser* - Resume-se em equipamentos de impressão (codificação de data, hora, validade, lote e linha de produção) de garrafas NRPET (plástico) sem o uso de fluídos, atingindo um impacto visual mais agradável e um custo total de impressão menor.
- Sistema de refrigeração - Esse sistema refrigera a bebida, para que a mesma possa misturar o gás CO₂ à bebida e efetuar a carbonatação; É utilizado nas duas linhas de envase.
- Modernização do sistema CIP (*clean-in-place*) - CIP significa limpeza no local, e é utilizado para a limpeza e sanitização das linhas de envase (tubulações, tanques e equipamento de processo). Esta modernização gerou a possibilidade de limpeza a quente, com considerável redução na utilização de sanitizantes e conseqüente redução de custos.
- Misturador de bebidas CMX - Este equipamento é responsável pelo proporcionamento de água tratada, xarope e gás-carbônico, que, posteriormente, serão engarrafados.
- Adequação da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes) - Utilização de um sistema biológico aeróbio, de lodos ativados, para o tratamento do efluente industrial.

- Adequação da ETA (Estação de Tratamento de Afluentes) - Tratamento por múltiplas barreiras, que foi adaptado, ajustando a concentração dos reagentes de tratamento para uma dosagem ideal.
- Implementação de duas linhas de sopro NRPET - a indústria de Refrigerantes deixou de ter o sopro (produção de garrafas plásticas) terceirizado, adquirindo duas linhas de sopradoras, em sua fábrica.

5 Conclusões e Recomendações

A implementação do Planejamento Estratégico Operacional, no departamento industrial da indústria de refrigerantes, o qual seguiu o Modelo de Estrada (2006), resultou processo de contínuo aperfeiçoamento da gestão deste departamento, sendo que as principais fontes de informações, para a elaboração do Planejamento Estratégico Operacional, foram: A missão da indústria de refrigerantes, a finalidade básica, os valores, as metas, e, principalmente os dados levantados através da análise externa (oportunidades e ameaças) e interna (pontos fortes e oportunidades de melhoria), do departamento industrial da fábrica de bebidas.

Para que a gestão do departamento industrial alcançasse o processo de contínuo aperfeiçoamento, foi necessário diminuir, consideravelmente, a lacuna que existia entre as estratégias e o processo de aplicação, nas operações diárias da empresa.

O Planejamento Estratégico Operacional, que foi implementado no departamento industrial, trouxe relevantes contribuições. Dentre estas, pode-se destacar inovações tecnológicas instaladas na fábrica, que visam à redução de custos e a melhoria da qualidade do produto final; a identificação da necessidade e a busca da melhoria do conhecimento teórico dos gestores do departamento industrial.

Chega-se às seguintes conclusões e recomendações:

- Recomenda-se, para qualquer outra indústria, que o Planejamento Estratégico Operacional seja adotado, independente de sua localização, porte ou área de atuação, desde que com breve análise para personalização.
- Este estudo foi um marco importante para o desenvolvimento de departamento industrial, e deverá, a cada ano, ser aperfeiçoado, buscando, com isso, diminuir, consideravelmente, o risco de não aplicação prática das estratégias corporativas.
- Entende-se também, que o acompanhamento das ações é de extrema importância, e que cada etapa deve ser questionada e executada conforme descrito no Planejamento Estratégico Operacional, para não cair no descrédito.
- Conclui-se que as pessoas mal direcionadas, estavam focadas para dentro de seus setores, e não com visão do negócio, sempre na defensiva de suas ações, evitavam fazer por medo de errarem, apenas para não serem criticadas, ou até por acomodação. O medo de desligamentos era forte, a motivação perdia para o descaso, e a empresa mergulhava em um *déficit* de resultados.

- Impressiona o fato de que, em curto espaço de tempo, consegue-se amadurecer um departamento e voltar suas ações para a mesma direção.

Considerando-se o sucesso na implantação do Planejamento Estratégico Operacional, no departamento industrial, pode-se concluir que a empresa objeto de estudo identificou a necessidade de realizar o mesmo trabalho nos outros departamentos.

6 Bibliografia

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BESAMKO, D.; DRANNOVE, D; STANLEY, M; SCHAFER, S. *A Economia da Estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRYSON, John. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. ____: Jossey-Bass, 1995.

CASAROTTO Fo, Nelson et Pires, L. H. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. L. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. *A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional*. In: Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

FERRAZ, João Carlos et al. *Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria*. Capítulo 1. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2008.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 2003.

LACHTERMACHER, Gerson. *Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

LOBATO, D.M.; FILHO, J. M; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. *Estratégia de empresas*. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GONÇALVES, C. A; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, M. T. *Estratégia empresarial: o desafio das organizações – como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente*. São Paulo: Saraiva, 2006. gf

MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações*. Trad. De Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar*. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. *Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. *Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAMPAIO, C.H. *Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas*. Porto Alegre: SEBRAE/FAURGS, 1997.

SILVA PINTO, Luis Fernando. *O Homem, O Arco, e a Flecha: em direção à teoria geral da estratégia*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VASCONCELLOS, P. & MACHADO, A.M.V. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: LIC, 1982.

WELCH, J. *Paixão por vencer: a bíblia do sucesso*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.