

Como as empresas do setor alimentício elaboram e alinham seus planos estratégicos

Leonardo Fabris Lugoboni (FECAP; FEA-USP) leo_fabris@hotmail.com
Marcus Vinicius Moreira Zittei (FECAP; FURB) marcuszittei@zittei.com.br
José Nilton dos Santos (FECAP) santos_jnilton@hotmail.com
Marilia Neumann Couto (UTFPR) mariliancouth@gmail.com
Regina Aparecida Neumann (FECAP) regina.neumann@fecap.br

Resumo:

O Planejamento estratégico é um processo de formulação da estratégia onde são definidos os objetivos que se deseja alcançar à longo prazo, considerando a visão, a missão e o valor da organização num ambiente competitivo. Esta pesquisa de natureza exploratória qualitativa tem como objetivo identificar fatores e processos que são abordados na elaboração do planejamento estratégico das empresas do setor alimentício, bem como buscar identificar como se dá o alinhamento e controle durante a sua execução. Para realização da pesquisa, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas com profissionais de vários níveis hierárquicos das áreas de Diretoria executiva, Diretoria Financeira, Diretoria de Planejamento e controle, Controladoria, Contabilidade, Jurídico/tributário e Marketing de empresas de grande e médio porte que representam uma significativa fatia de mercado do setor alimentício. Os resultados apresentaram que as empresas pesquisadas elaboram seus planos estratégicos, sendo que nas empresas com estrutura hierárquica mais complexa, o processo de desenvolvimento, acompanhamento e controle ocorre de uma forma melhor estruturada, com uma abordagem maior dos fatores que influenciam seu desempenho organizacional, tais como a definição da estratégia, alinhamento de competências, participação de seus membros, análise do ambiente competitivo, entre outros.

Palavras chave: Planejamento estratégico; Alinhamento estratégico; Controle estratégico.

How food companies develop and align their strategic plans

Abstract

Strategic Planning is a process of formulating the strategy where are defined the goals that are wanted to achieve in the long term, considering the vision, mission and the value of the organization in a competitive environment. This qualitative exploratory research has as objective to identify factors and processes that are addressed in the preparation of the strategic planning of companies of the food sector, as well as to seek to identify how the alignment and control are during its execution. For the conducting of this research, were carried out 11 semi-structured interviews with professionals from several hierarchical levels within the Executive Board, Financial Board, Planning and Control Board, Controlling, Accounting, Tax, and Legal/Marketing areas of medium size and large companies that represent a significant market share of the food sector. The results presented that the surveyed companies prepare their strategic plans, so that for those with a more complex hierarchical structure, the process of developing, monitoring and control occurs in a better structured way, with a bigger approach of the factors that influence their organizational performance, such as the definition of the strategy, alignment of skills, participation of its members, analysis of the competitive environment, among others.

Key-words: Strategic Planning; Strategic Alignment; Strategic Control.

1. Introdução

Com o aumento da competitividade no mercado externo na década de 70, as grandes empresas multinacionais buscaram novos mercados e os países em desenvolvimento se tornaram alvo atraente para crescimento destas empresas. Em meio a este movimento, as empresas brasileiras em geral também sentiram a necessidade de adequarem seus processos operacionais visando

atender uma demanda maior e obter lucros em mercados que até então não eram explorados. A inserção do Brasil no mercado internacional ocorreu com maior intensidade na década de 90 com abertura do mercado nacional às importações.

Estes fatores contribuem para que as empresas de modo geral se preocupem com a elaboração de seus Planos Estratégicos visando a sua sobrevivência em um ambiente competitivo (PORTER, 1992).

Para Mintzeberg (2004), o planejamento estratégico é um procedimento formal para obter um resultado desejado articulado com a utilização de um sistema de informações que armazena e forneça dados que auxiliem os gestores na tomada de decisão.

O planejamento estratégico é parte fundamental na administração das organizações para atender a novas demandas, visto que a sua construção abrangem a análise de ambiente externo como fornecedores, clientes, governo, e ambiente interno como recursos disponíveis, capacidade intelectual de gerentes e diretores e estabelece o objetivo final (BERTONCELLO, 2009). Todos os níveis da organização fazem parte da estratégia considerando a importância de cada um na construção e execução do plano estratégico (MINTZEBERG E QUINN, 2006).

Segundo Steiner (1969) apud OLIVEIRA, 2001), o planejamento pode ser dividido em três tipos, sendo eles; planejamento estratégico, tático e operacional, sendo que o planejamento estratégico estabelece os objetivos em longo prazo e os demais tem programas de médio e curto prazo que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos.

No desenvolvimento do planejamento estratégico, fatores como eficiência, eficácia, e a otimização dos recursos devem ser levados em consideração visando continuidade da organização no ambiente de negócios, seja ele externo ou interno (BERTONCELLO, 2009).

Outro fator relevante é o envolvimento da alta direção na implementação do planejamento estratégico, pois são de sua responsabilidade as definições das premissas e das diretrizes que vão influenciar no processo de tomada de decisão sobre objetivos a ser alcançado a longo prazo (BATEMAN E SNELL (1998) apud BERTONCELLO, 2009).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores e processos abordados no desenvolvimento do planejamento estratégico de empresas do ramo alimentício, bem como buscar identificar como se dá o alinhamento e controle durante a sua execução.

O setor alimentício nas últimas décadas tem apresentado grande crescimento devido ao aumento da população mundial e o grande desafio do setor é fornecer alimentos de boa qualidade, atender a demanda, agregar valor ao seu produto, gerar valor aos acionistas e buscar novos investimentos para inovação tecnológica, sendo o planejamento estratégico uma importante ferramenta para atingir estes objetivos.

A partir da necessidade de acompanhar as mudanças que o mercado impõe, de qualidade, satisfação de cliente, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e o aumento do consumo mundial de produtos alimentícios, vem a questão: **como as empresas do setor alimentício planejam e alinham seus planos estratégicos?**

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Alimentícias (ABIA), em 2012 o faturamento total do setor foi de R 431,9 bilhões, sendo US 43,4 bilhões em exportações, as importações foi de US 5,6 bilhões, com ocupação de 1,63 milhão de trabalhadores em 32,1 mil empresas formais e atraiu RS 11,1 bilhões em investimentos. O superávit do setor foi de U 37,8 bilhões enquanto que o superávit da economia brasileira foi de US 19,4 bilhões.

Também segundo a ABIA (2012), nas duas últimas décadas a população brasileira passou a consumir mais produtos processados, hoje representados por 85% dos produtos consumidos ante aos 70% em 1990 e 56% em 1980.

Em 2012, apesar do agravamento da crise internacional, os investimentos no setor somaram R\$ 11,1 bilhões. O ritmo anual de crescimento foi de 3,3% significativamente acima da média da indústria da transformação, de 2,6% ao ano.

É importante salientar que o crescimento das vendas e dos investimentos tem se mantido constante, mesmo com a desaceleração econômica no país. Em 2012, apesar do crescimento tímido do PIB brasileiro, as vendas reais do setor cresceram 4,6%.

Para os gestores, esta pesquisa é importante, pois aborda os fatores que as empresas do setor alimentício consideram na elaboração do seu plano estratégico permitindo uma análise crítica e verificação do objetivo alcançado.

2. Referencial teórico

2.1 Planejamento Estratégico

Conforme mencionado anteriormente, o desenvolvimento do plano estratégico visando acompanhar o processo de evolução dos mercados mundiais é determinante na fixação da direção da estratégia visando a sustentação financeira de uma organização. Existem diversos estudos sobre o tema e há um consenso da importância da sua implementação, porém a forma de implementação depende da característica do negócio de cada organização e principalmente do seu objetivo.

Almeida e Estrada (2007) definem o planejamento estratégico como um processo que parte de uma visão de futuro, analisando o ambiente em que a organização está inserida considerando seus pontos fortes e fracos para estabelecer uma gestão estratégica de ações para atingir seus objetivos enfrentando as ameaças e aproveitando as oportunidades.

O planejamento estratégico apesar de estar ligado a estratégia não deve ser confundido com a estratégia. Trigue e Zimmerman (1988) definem a estratégia como a estrutura que determina a natureza e a direção de uma organização, enquanto que o planejamento estratégico aborda os fatores para implementar a estratégia com definições de objetivos para longo prazo. Para estes autores em uma grande organização com uma estrutura complexa e com diversas atividades é necessária haver congruência entre a estratégia empresarial e a estratégia de todas as unidades da organização. Ex. Planejamento da produção não pode conflitar com as ações de vendas.

Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000) definem cinco modelos de estratégia: **Planos e padrões** que tem como característica a sua aplicação para atingir um objetivo olhando para o futuro considerando o que já foi feito em estratégias no passado; **Deliberadas e Emergentes**, onde as deliberadas iniciam-se com estratégia pretendida ou não realizadas e emergentes que não tem como padrão uma estratégia pretendida, ou seja, algo totalmente novo que provocou uma nova estratégia; **Posições e Perspectiva** visualiza o mercado em que a organização está inserida e quais ações podem ser tomadas para atingir novos mercados.

Para Hart (1992), apud Angonese, Lavarda e Lavarda, (2013), três elementos são essenciais no processo de fazer estratégia: racionalidade (políticas e cognitivas); a visão e o envolvimento. Neste contexto define cinco modelos de implementação da estratégia, são eles: Comando, Simbólico, Racional, Transacional e Gerador.

Comando, caracteriza-se pela centralização da liderança em uma pessoa ou um grupo de pessoas, portanto, a implementação ocorre de cima para baixo; **Simbólico**, direcionado pela missão e visão compartilhado com os funcionários da organização; **Racional**, caracteriza-se pelo controle e monitoração das atividades dos subordinados através de informações comparativas entre o contábil e o planejamento; **Transacional**, constitui na necessidade de interação e aprendizado devido a limites ambientais e cognitivos que dificultam a formulação e implementação da estratégia, daí a necessidade de diálogo com membros de ambientes interno e externo; e **Gerador**, onde a estratégia depende totalmente de todos os membros da organização que tem liberdade para colocarem suas ideias em prática sendo que a alta administração tem a função de encorajar os membros no desenvolvimento de ideias com alto

potencial, a implementação parte de baixo para cima. (HART, (1992), apud ANGONESE, LAVARDA E LAVARDA, 2013)

De forma similar aos demais autores, Oliveira (2001) define o planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo estabelecer o rumo da organização estabelecendo competência e responsabilidade aos gestores na execução e acompanhamento do plano.

A eficiência e a eficácia do planejamento estratégico segundo Almeida e Estrada (2007) estão associadas ao processo de mudança organizacional dividida em quatro etapas: Avaliação da organização, Formulação, Implementação e Aprendizagem que obedece a uma sequência.

Para Almeida e Estrada (2007), depois de cumprido todas as etapas, para que o planejamento estratégico tenha eficácia ainda devem ser consideradas duas questões: A Técnica e a Comportamental. A Técnica refere-se as atividades propostas em cada etapa como: avaliação, formulação, implementação e aprendizagem, e a Comportamental que se refere ao comprometimento e envolvimento pelas pessoas responsáveis pela implementação no que diz respeito ao aproveitamento dos recursos humanos da organização.

2.2 Alinhamento Estratégico

Não há uma definição única que exaure o conceito de alinhamento estratégico, Prieto e Carvalho (2006) definem o processo de alinhamento estratégico como um ajuste da organização num ambiente competitivo, seja ele externo ou interno, estruturado em um conjunto de atividades, com a finalidade de auxiliar na formulação do planejamento estratégico visando a integração com a estratégia definida.

Almeida, Costa, Neto e Vieira (2013) definem o alinhamento estratégico como um conjunto de ações coordenadas executadas pelos gestores da organização para alcançar um objetivo envolvendo as áreas tais como: Tecnologia da informação, Produção, Marketing, finança dentre outras.

Para Brodbeck e Hoppen (2003), o alinhamento estratégico operacional ocorre como um processo contínuo durante a formulação do planejamento estratégico em quatro grupos de elementos: Metodologia de análise, Comprometimento das pessoas, Sincronização dos recursos e instrumentação de gestão (TI).

O envolvimento da alta administração na tomada de decisão é necessário para a aplicação dos recursos corporativos disponíveis sejam eles financeiros ou capital intelectual (PORTER, 1992). Outro fator importante é o alinhamento adequado das competências com a estratégia, evitando a alocação de recursos humanos em atividades que não condizem com a capacidade e conhecimento dos gestores e empregados (MUNCK E VIEIRA, 2010).

Segundo Fleury e Fleury (2001), em seus trabalhos de consultoria algumas mudanças já foram observadas no conceito de competência no processo de gestão das organizações como a implantação de métodos que identifiquem pessoas com potencial empreendedor e com pensamento estratégico durante o recrutamento e seleção, inclusive algumas organizações já adotam o conceito de universidade corporativa. O principal objetivo deste conceito é desenvolver pessoas alinhadas com a estratégia da organização.

Do ponto de vista estratégico e sistêmico, o alinhamento estratégico corresponde a adequação e integração funcional dos ambientes externos e interno para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (SYNOTT (1987) apud BERTONCELLO, 2009)

Para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento estratégico é a interação da organização, de seus recursos e de seus processos com a estratégia definida. Acreditam que seus colaboradores devem estar em sintonia e comprometidos com as metas traçadas e para isso é necessária que todos envolvidos tenham pleno conhecimento do seu papel na organização.

O alinhamento também é um requisito essencial na formulação e implementação da estratégia, proporcionando a integração entre os recursos disponíveis, tais como, estrutura, pessoas,

sistema de informações alinhado com as métricas estabelecidas para viabilizar a proposta definida na estratégia (CARVALHO E PRIETO, 2006).

Quando ocorre o alinhamento completo entre os recursos disponíveis e os demais elementos da organização, efetivamente acontece o objetivo da estratégia. Colla (2009) coloca que a efetividade da estratégia acontece quando há o alinhamento total entre os setores operacionais com a missão da organização. Assim, no alinhamento estratégico é de competência dos setores da organização em executarem ações inerentes aos interesses estratégicos da alta direção (COLLA E BORGHESAN, 2011).

Nesta mesma linha, Corneta e Munck (2009), entendem que o alinhamento estratégico faz parte da administração estratégica com o papel de conectar as diferentes perspectivas na formulação do processo estratégico conforme figura 1.

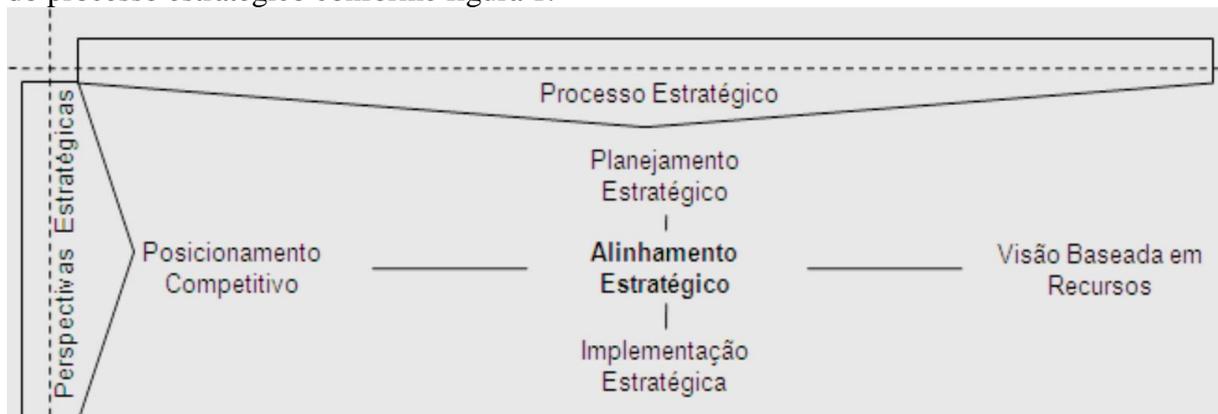


Figura 1 - O Alinhamento Estratégico – Conexão de Etapas e Perspectivas do Processo Estratégico
Fonte: Corneta e Munck, 2009

Do ponto de vista gerencial, a capacidade dos gestores em alinhar os recursos disponíveis pela organização é fundamental para o desempenho organizacional, contribuindo para a formulação do planejamento estratégico (COLLA E BORGHESAN, 2011).

Sob o aspecto de controle gerencial, a função do Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 2006), pode contribuir na condução da estratégia na direção correta, disseminando a missão e visão da organização até aos níveis operacionais, compilando as informações dos indicadores de desempenho de setores como: financeiro, clientes, produção, inovação, entre outros. A relação causa e efeito dos indicadores estratégicos mostra a eficiência da proposta de alinhamento estratégico em relação ao planejamento estratégico (OLIVEIRA, CAMEIRA e CAULLIRAUX, 2003).

2.3 Controle estratégico

O controle estratégico está focado em acompanhar o desempenho do plano estratégico, identificando os problemas que podem ocorrer em determinada atividade e fornecer informações aos gestores no acompanhamento do mesmo, bem como as ações necessárias para ajustar os desvios do planejamento estratégico para que o mesmo produza os resultados desejados.

Para Kaplan e Norton (2006), a proposta do *balanced scorecard* de disseminar o conhecimento da estratégia permite a criação de valor em todos os níveis da organização favorecendo a definição de medidas que permitem o acompanhamento da estratégia na criação de indicadores que vão além da perspectiva financeira, alinhando os processos e promovendo a transparência corporativa.

Neste contexto o *balanced scorecard* é visto como uma ferramenta de mensuração de valor e auxiliar no controle da estratégia. Kaplan e Norton (2006), concluíram que a sinergia é um diferencial neste processo, proporcionando aos funcionários envolvidos a percepção de visão

estratégica de modo que haja comprometimento e participação de todos no cumprimento das metas.

Ribeiro (2012) também sugere que o controle da estratégia seja realizado de forma constante, pois os processos administrativo, organizacional e empresarial são dinâmicos e cíclicos. Desta forma os gerentes ou gestores são capazes de comparar o resultado realizado como o orçado, possibilitando a identificação de desvios e corrigi-los antes que o plano estratégico seja comprometido.

Hrebiniak (2005), entende que a execução do controle estratégico é essencial para o sucesso do plano estratégico, porém a influencia de vários fatores interno e externos, incluindo políticas, inércia e resistência à mudança por parte dos membros da organização podem dificultar o sucesso da execução. O feedback sobre o desempenho organizacional é necessária para formulação de informações que auxiliam no ajuste da estratégia quando necessária. Podemos citar alguns obstáculos para a execução da estratégia como: a) Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar resistência interna; b) Tentar executar a estratégia que entre em conflito com a estrutura de poder existente; c) Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as áreas; d) Comunicação confusa de responsabilidades; e) Estratégia vaga ou deficiente; f) Falta de comprometimento dos funcionários; g) Falta de coesão em cada etapa; h) Falta de incentivo ou incentivo inadequado aos executores das atividades; i) Recursos financeiros insuficientes; j) Falta de suporte da alta administração para a execução da estratégia.

3. Metodologia

Com relação aos objetivos, esta pesquisa tem natureza exploratória, pois, apesar de haver diversos estudos sobre o tema, o processo de formulação do planejamento estratégico ainda requer estudos a nível setorial, uma vez que, o assunto é bastante complexo quando consideramos a diversidade de seguimentos existentes.

De acordo com Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa exploratória possui um planejamento flexível e visa proporcionar maior familiaridade com o problema, explicando detalhes sobre o assunto que geralmente envolve, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com o assunto e análise de exemplos que auxiliem a sua compreensão.

Com relação aos procedimentos, trata-se de um levantamento (*survey*), pois por meio de entrevistas semiestruturadas buscaremos compreender como as empresas alimentícias planejam e alinham seus planos estratégicos em meio aos desafios que o mercado impõe.

De acordo com Freitas e Prodanov (2013), esse tipo de pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas que estão ligadas ao assunto e como elas se comportam diante do mesmo. As principais vantagens deste tipo de pesquisa são: o conhecimento da realidade, economia de recursos, rapidez e a quantificação de detalhes.

A entrevista será através de questionário aplicado à profissionais de diferentes áreas buscando colher informações que permita uma análise qualitativa e quantitativa com o objetivo de obtermos conclusões dos procedimentos adotados na elaboração do planejamento estratégico.

Para elaborar o questionário foram considerados alguns pontos chaves que são essenciais para desenvolvimento do tema, proporcionado condições de análise e conclusão da pesquisa, são eles: adoção do planejamento estratégico, alinhamento organizacional, envolvimento da alta direção e demais áreas na elaboração do plano, formalização e divulgação e o acompanhamento e controle.

Para elaboração da pesquisa foi escolhida um amostra de empresas do setor alimentício não só por considerar sua relevância na economia mundial, mas também a sua importância na oferta de alimentos para a sociedade.

4. Discussão dos resultados

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com profissionais das áreas de Diretoria executiva, Diretoria Financeira, Planejamento e controle, Controladoria, Contabilidade,

Jurídico/tributário e Marketing, respondidas por e-mail. Os profissionais entrevistados são de empresas de grande e médio porte que representam uma grande fatia de mercado do setor alimentício. O quadro abaixo mostra dados sobre as empresas participantes da pesquisa.

Elementos	EMPRESAS			
	A	B	C	D
Diretor Financeiro	X		X	
Diretor de Marketing		X		
Diretor presidente				X
Diretor Planejamento e controle	X			
Diretor Jurídico/Tributário		X		
Controller	X			X
Analista de Contabilidade	X	X		
Supervisor Contabilidade				X
Faturamento aprox.(em milhões)	28.500	20.400	1.700	350
Nº de Funcionários	54.000	6.700	750	361
Porte	Grande	Grande	Grande	Médio

Quadro 1 – Dados dos participantes

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados quando 1 foram colhidos com os entrevistados e os resultados obtidos da pesquisa serão demonstrados considerando a formação de cada profissional e as características estruturais de cada empresa.

4.1 Adoção do Planejamento estratégico

Questionadas sobre a adoção do planejamento estratégico, as empresas A, B, C e D são unânimes em afirmar a importância do plano na manutenção de suas operações e que elaboram seus planos com objetivo principal para longo prazo, porém pode surgir a necessidade de desenvolver planos operacionais de médio e curto prazo para metas que surgem durante o período. Nas empresas A e B, o Diretor Financeiro e o Diretor de Marketing respectivamente disseram que este fato ocorre com frequência devido a dinâmica de seus processos, pelo porte das mesmas e pela grande concorrência de seus produtos. Na empresa D também são feitos planos operacionais visando corrigir desvios do plano principal ou algum fato externo como, por exemplo, a alteração de preços, visto que sua matéria prima principal é uma commodity, segundo o Diretor executivo.

Quando questionados sobre a aprovação do plano estratégico, nas empresas A, B e C seus planos são aprovados pelo conselho de administração. Na empresa D, o plano estratégico é aprovado em reunião de diretoria. As respostas do Diretor de planejamento e controle da empresa A e do Diretor Jurídico/Tributário comprovam este procedimento.

O Plano Estratégico sempre é de longo prazo, a ação é executada no curto prazo. Na sequência após a aprovação do mesmo no Conselho de Administração, inicia-se um novo processo que são as metas, onde os planos estão em função do longo prazo, neste processo também se incluem metas de melhoria da gestão, principalmente na busca de aumentar o desempenho da rotina, onde os indicadores são desafiados para atingir novos patamares. (Diretor de planejamento e controle)

O plano global é para longo prazo, podendo surgir demandas ou oportunidades que necessitam de planos médios ou curto prazo que chamamos de planos operacionais. (Diretor Jurídico/Tributário)

Neste contexto se observa a orientação de Trigue e Zimmerman (1988) que planejamento estratégico seja voltado para uma visão a longo prazo podendo ser desmembrado em planos menores durante sua execução.

Os fatores externos e internos apontados como mais importantes na elaboração do planejamento estratégico de acordo com os entrevistados são: A) Leitura de mercado (consumo, novas tendências, disponibilidade de matéria prima); B) Aspectos gerais da economia; C) Satisfação dos acionistas; D) Capacidade produtiva (estruturas físicas e recursos humanos); E) Foco na principal linha de produto e F) Necessidade de novos investimentos em CAPEX.

Sobre a forma que é feita análise dos ambientes externos e internos, as empresas pesquisadas afirmaram que contratam consultorias especializadas na coleta de dados com previsões de crescimento de consumo e perspectivas de produção no cenário mundial, a diferença está no tratamento destas informações, sendo que nas empresas A e B as informações são analisadas por equipes internas enquanto que nas empresas C e D, a análise das informações é centralizada na diretoria. A resposta do Diretor executivo da empresa D reflete bem esta informação.

O ambiente externo é avaliado com base em dados de consultorias especializadas nas projeções macro econômicas e nas empresas especializadas em abastecimento de matéria prima. O ambiente interno tem como base o objetivo futuro comparado à situação atual da empresa e as necessidades de recursos, sejam humanos ou de capital.
(Diretor executivo)

4.2 Alinhamento Organizacional

Indagadas sobre o alinhamento organizacional, as empresas mostraram preocupação em alinhar seus recursos e as competências organizacionais, sendo que, na empresa A, B e C este processo se dá através de mapeamento da qualificação do *staff* conduzido pelo departamento de recursos humanos e a alocação destes recursos é distribuído conforme a complexidade e amplitude do plano, isto é, os profissionais de níveis maiores desenvolvem atividades na elaboração do planejamento estratégico e os demais estão envolvidos em atividade de planos operacionais de curto e médio prazo. As competências organizacionais podem sofrer alterações caso tenha necessidade. Na empresa D, o Alinhamento se dá com base nas expectativas futuras e nos resultados do planejamento que devem estar alinhados ao plano orçamentário, assim comentou o Controller.

Os recursos e competências são revisados anualmente e adequados na elaboração dos planos orçamentários anuais, ajustados durante os períodos, se algum cenário ocorre de forma muito diferente da planejada. (Controller)

Quando questionadas sobre a existência de programas de capacitação, todas as empresas tem algum tipo de programa que nem sempre atendem todos os níveis da empresa. Na empresa A e B, existem programas específicos não só de desenvolver competências, como também a preocupação de reter talentos. Na empresa C a capacitação dos executivos acontece de forma esporádica e aleatória dependendo da necessidade da empresa. Na empresa D existe apenas programa de bolsa de estudos como forma de benefício aos colaboradores sem haver uma ligação com plano.

Autores como Oliveira (2001) e Almeida e Estrada (2007) em seus estudos já abordaram elementos e etapas do planejamento estratégico compatíveis com este resultado.

4.3 Envolvimento da Alta direção e colaboradores

Nas empresas pesquisadas, a alta direção e gerentes participam efetivamente na elaboração do plano, sendo que na empresa A e B, os objetivos e as premissas são definidos pelo conselho de administração e a formulação do planejamento estratégico é elaborada junto com os diretores e gerentes, porém há envolvimento dos demais membros das áreas no que diz respeito ao levantamento de informações essenciais ao plano. Na empresa B existe até um tipo de banco de ideias que armazena ideias de todos os colaboradores que podem fazer parte do plano após avaliação do conselho administrativo. Autores como Mintzeberg e Quinn (1991) e Lepsch e Silva (2011) já alertavam quanto a importância de envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização no processo de planejamento. Na empresa C e D, a elaboração do plano estratégico fica restrita a alta direção e gerentes e as demais áreas ficam limitadas a seguir aquilo

que foi estabelecido no plano. O Diretor de planejamento e controle da empresa A sintetizou bem esta ideia.

O Plano Estratégico é de cima para baixo, pois tem que atender a visão do Conselho de Administração. Os demais níveis organizacionais participam com ideias na elaboração de planos e caminhos para atingir a visão, ou seja, na forma de discutir caminhos e executar, está toda a criatividade dos colaboradores, neste momento é onde a inovação é desafiada e se faz presente para a mudança. (Diretor de planejamento e controle)

As empresas foram questionadas quanto a existência de plano de recompensa no atingimento das metas e como ele ocorre. Na empresa A, segundo o Diretor de planejamento e controle, o plano de recompensa está no sistema de remuneração, sendo composto por uma parte fixa e outra variável que está vinculada ao atingimento das metas derivadas do planejamento estratégico e a recompensa vai até o nível de chefe de departamento através de pagamento de bônus e os demais níveis recebem participação nos lucros.

Nas empresas B e C, o plano de recompensa vai até os nível de gerente, realizado através de pagamento de bônus vinculado ao resultado alcançado e os demais colaboradores recebem a participação nos resultados, também atrelados às metas estabelecidas pelos gestores das áreas. Alheio a este plano de recompensa, a empresa B ainda premia os colaboradores que tiveram suas ideias escolhidas e implementadas para melhoria de processos já existentes.

4.4 Formalização e divulgação

Na empresa A, o processo de formalização do plano inicia-se no Conselho de Administração com a elaboração e revisão da visão da estratégia para longo prazo (10 anos) e a divulgação é feita pelo CEO para as diretorias e destas para as gerências que desdobram a estratégia em planos de ação para atingir as metas. O Diretor de planejamento e controle explica como este procedimento modelo permite que todos os cargos da estrutura tenham uma visão global do plano.

A forma de divulgação mais efetiva acontece via desdobramento de planos e metas. No entanto, ocorre uma divulgação do conjunto de forma mais seletiva para que todos os cargos da estrutura tenham visão global, normalmente com material padronizado, feito por cada diretoria em suas áreas de gestão. (Diretor de planejamento e controle)

De forma semelhante, as empresas B e C têm seus planos estratégicos formalizados pelo Conselho de Administração e divulgado na íntegra até o nível de gerência. Na empresa D, o plano estratégico é documentado parcialmente e nem todas as estratégias são alinhadas e desdobradas para as demais áreas, sua divulgação é feita de forma integral até o nível de gerência, para os níveis de supervisão e operação chegam apenas o desdobramento como os objetivos para serem atingidos por estes.

4.5 Acompanhamento e controle

Na empresa A, a ferramenta utilizada para acompanhamento e controle do plano estratégico é o Painel *KPI Dashboard* (Indicadores chave de desempenho) coordenado pela área de planejamento estratégico. Estes indicadores permitem uma comparação entre o desempenho atual do plano estratégico com o desempenho desejado.

Questionado sobre o tratamento dado aos possíveis desvios do plano, o entrevistado A da empresa A, explicou que ao ser diagnosticado desvio relevante é executado o *Forecast* para acompanhamento do plano orçamentário e são feitas reuniões trimestrais para acompanhamento do plano estratégico. Nesta mesma linha o Diretor de planejamento e controle completa que se os desvios demandarem recursos não previstos, os mesmos deverão ser aprovados de forma excepcional pelo conselho de administração.

O *Forecast* refere-se a previsões de demandas estabelecidas das quais podem ser de produção, recursos humanos, vendas, financeiros, ou seja, de processos que impactam diretamente o desempenho estratégico da empresa.

Na crise mundial de 2008 ocorreu um fato que exigiu uma ação imediata, assim descreveu o Diretor de planejamento de controle:

Neste caso houve a necessidade de reavaliar o plano anual e aprovar conjunto de medidas, que podem incluir mudança de ritmo de execução de projeto em andamento, adiamento de projetos ainda não iniciados, alteração de parâmetro para as metas do ano... no entanto o plano estratégico mantém a visão de longo prazo, podendo sofrer algum ajuste na revisão do ano seguinte. (Diretor de planejamento e controle)

A empresa B segue um modelo próprio chamado de Excelência Operacional sustentado pelo acompanhamento de indicadores de desempenho que segundo o Diretor de Marketing tem o objetivo não só de medir o desempenho financeiro como também orientar para o desenvolvimento de competências.

Para o tratamento de possíveis desvios do plano existe o conselho consultivo formado pelo CEO e consultores externos que se reúnem a cada quatro meses para alinhar a direção do plano.

O Diretor de marketing ainda citou que a empresa utiliza métodos de administração com objetivo de prevenir e evitar desvios do plano, como exemplo citou a metodologia *Kaizen* aplicada nas fábricas.

Nas fábricas utilizamos a metodologia KAIZEN que significa a prática de melhoria constante de processos que vai garantir a eficiência operacional (Diretor de marketing).

Na empresa C, segundo o Diretor financeiro, a ferramenta de gestão utilizada foi desenvolvida na própria empresa seguindo as características de um *Business Intelligence (BI)* e para identificar os indicadores de desempenho foi utilizada a estrutura do *Balanced Scorecard*. Ainda segundo o mesmo, a escolha deste modelo se deu da necessidade de gerir a diversidade de negócios da empresa e para ter uma vantagem competitiva. Os desvios identificados são discutidos em reuniões sem data marcada, pois a ação corretiva deve ser executada o mais breve possível. Geralmente o tratamento para estes desvios são feitos através de planos operacionais específicos que chamados de projetos e podem exigir um novo esforço financeiro e alocação de recursos humanos.

Um fato relevante que ocorreu foi o aumento do dólar no último ano, pois nos deu a oportunidade de exportar com um preço melhor, o que exigiu maior rapidez nas nossas operações. (Diretor financeiro, empresa C)

A empresa D não adota nenhum sistema de gestão definido, o desempenho é medido através de indicadores relacionados a vendas, lucratividade, geração de caixa, gestão de despesas entre outros.

Os desvios acontecem e segundo o Diretor executivo são tomadas ações corretivas que são necessárias de acordo com a situação mercado, assim descrito pelo mesmo:

As ações são determinadas com base na situação de mercado. Em 2008 com o início da crise financeira mundial, que gerou uma grande volatilidade do câmbio (nossa matéria prima é 100% importada em dólares) fez com que decidíssemos pela proteção patrimonial em detrimento de volume. Os planos de curto e médio prazo foram revistos e novamente ajustados com a estabilização da moeda. (Diretor executivo).

O controle e acompanhamento pode sugerir uma revisão da estratégia porque fornece informações do andamento do plano e mostra que é essencial acompanhar as variáveis dentro do processo de execução (HREBINIAK, 2005). Neste contexto o *Balanced Scorecard* visto como uma ferramenta de mensuração de valor e auxiliar no controle da estratégia, pois contribui para a sinergia do plano (KAPLAN E NORTON, 2006).

De forma geral, cada entrevistado apresentou uma definição própria de planejamento estratégico, a sua importância em termos de desempenho organizacional e o que ele pode agregar a todos os membros da empresa. Podemos citar algumas definições conforme abaixo:

De extrema importância ter este processo estruturado na empresa. Não tem como imaginar que cada processo seja gerido de forma independente. Ou seja, o plano estratégico deve ser aglutinador e orientador para o crescimento e a gestão dos

processos internos. Os colaboradores podem visualizar suas oportunidades e se prepararem para assumir papel importante no futuro. (Diretor de planejamento e controle, empresa A)

“O plano estratégico tem um papel fundamental no alinhamento das expectativas e direcionamento aos executivos. Eventualmente até para assegurar a alta administração que os executivos e os recursos que a empresa dispõe sejam os mais adequados para o atingimento das expectativas traçadas. (Diretor executivo, empresa D)

O plano estratégico é essencial para posicionar a empresa no mercado em termos competitividade e sobrevivência. O plano direciona a empresa no caminho certo. Os colaboradores é parte fundamental na execução do plano. (Diretor Jurídico/Tributário, empresa B)

5. Conclusão

Este artigo procurou trazer informações qualitativas de alguns fatores que são determinantes na elaboração e alinhamento de planos estratégicos das empresas do setor alimentício. Para melhor compreensão, a pesquisa teve como direção um mapa conceitual que procurou abranger três importantes processos ligados ao problema em questão, conforme figura 2.

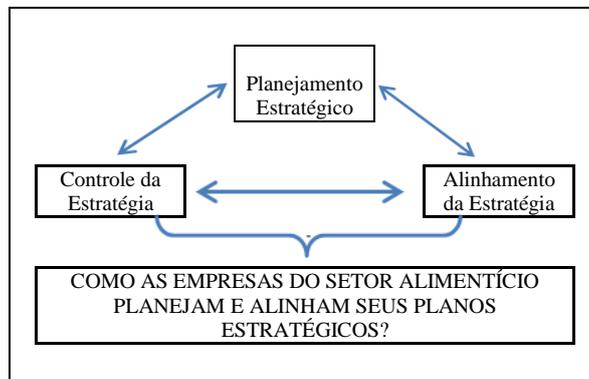


Figura 2 – Modelo de mapa conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas empresas pesquisadas pôde-se observar que a adoção do planejamento estratégico é fundamental na sua gestão. Cada empresa segue um modelo de gestão compatível com a sua estrutura organizacional, de forma que os recursos financeiros e humanos disponíveis são utilizados de forma racional em cada processo. Podemos observar em todas as empresas pesquisadas que o estabelecimento dos objetivos é prioridade sendo que a diferença está nos meios de se alcançá-los.

Neste sentido, o alinhamento estratégico é feito de acordo com a competência de cada membro envolvido na elaboração do plano e em algumas empresas há um envolvimento apenas dos níveis mais altos da organização. O interessante deste ponto é que justamente nas empresas com estrutura organizacional mais complexa, há uma preocupação em envolver níveis mais baixos da organização com o objetivo de garantir maior comprometimento daqueles que estão na operação, com isso o grau de sucesso do plano tende a ser maior.

No processo de controle estratégico, a criação e adoção de indicadores de desempenho tem papel importante no acompanhamento do plano estratégico e são usados de forma comparativa com a meta estabelecida, seja ela qualitativa ou quantitativa. Quando há desvios, em todas as empresas pesquisadas o procedimento é muito semelhante, ou seja, são elaborados planos operacionais específicos que acabam fazendo parte do plano estratégico.

Os resultados apresentaram informações que podem contribuir na elaboração do planejamento estratégico das organizações em geral, tais como, o envolvimento da alta direção, a necessidade

de mapeamento cada vez maior dos fatores pertinentes ao processo de elaboração do planejamento estratégico, a inclusão de variáveis de estudos realizados dos ambientes externos e internos sejam eles realizados por consultorias externas ou equipe interna, a importância das metodologias de controle e acompanhamento através de ferramentas de gestão, o alinhamento das competências e o envolvimento de todos os níveis hierárquicos desde formulação do plano estratégico.

Esta pesquisa não é conclusiva, pois o tema é bastante abrangente e a necessidade de se identificar todos os fatores pertinentes ao tema é desafiante para outros pesquisadores. Para pesquisas futuras, fica a sugestão que seja consultada maior número de referências teóricas e que envolva maior quantidade de empresas e as entrevistas sejam feitas com membros de mais níveis da organização.

Referências

- AHLSTRAND, B.; MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- ALMEIDA, M. I. R.; ESTRADA, R. J. S. A Eficiência e a Eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração** v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.
- ANGONESE, R.; LAVARDA, R.A.D.; LAVARDA, C.E.F. O Processo de Implementação da Estratégia: um Estudo Segundo os Modelos de Hart (1992). **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 51-77, jan./abr. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS – **A força do setor alimentício ABIA**, 2012. Disponível em <http://abia.org.br>
- BERTONCELLO, S. L. T. **O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico em modelos organizacionais de empresas tipo empreendedora, máquina, profissional e inovadora: um estudo de casos múltiplos**. 2009. 140 p. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BORGHESAN, A.; COLLA, J. E. Alinhamento estratégico de setores operacionais: O Caso da Cooperativa Agroindustrial do noroeste do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 118-139, mai./ago. 2011.
- BRODBECK, A.; CANÉPA, P.C.V.; RIGONI E. H. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **RAM Rev. Adm. Mackenzie**, vol.9, n.1, pp. 107-129, 2008.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 09-33, 2003.
- CAMEIRA, R. F.; CAULLIRAUX, H. M.; OLIVEIRA, A. R. (2003). A visão por processos como elemento alavancador de alinhamento estratégico: o caso de uma empresa prestadora de serviços de transmissão de dados. **Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP: 2003.
- CARVALHO, M. M.; PRIETO, V. C. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- COLLA, J. E. **A influência da estratégia competitiva e colaborativa no conteúdo estratégico em rede de empresas**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil. 2009.
- CORNETTA, A.; MUNCK, L. Alinhamento entre estratégia e competências de marketing: discussão de premissas e proposição de um modelo. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 33 2009. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009.
- EXAME MELHORES E MAIORES: Maiores empresas do Brasil em vendas em 2012, 2013. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/empresas/maiores/1/2012/vendas/-/bens-de-consumo/-/14>
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 5, p. 183-196, 2001.
- FREITAS, E. C.; PRADANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., **Alinhamento : utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 4. ed. 2006.

LEPSCH, S. L.; SILVA, A. A. A Participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 170-194, jan/abr. 2011.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. Décima Edição, São Paulo,: Atlas, 2001.

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

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

TREGOE, B. B.; ZIMMERMAN, J. W. **A Estratégia da Alta Gerência**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.