

Planejamento Estratégico. Nível de utilização das ferramentas do planejamento estratégico nas empresas de Nova Serrana

Strategic planning. Level of use of strategic planning tools in companies in Nova Serrana

Planificación estratégica. Nivel de uso de herramientas de planificación estratégica en empresas de la Nova Serrana

Recebido: 06/12/2022 | Revisado: 11/05/2023 | Aceitado: 08/06/2023 | Publicado: 13/06/2023

Caroline Goulart Lacerda Medeiros

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7125-2093>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: caroollacerdans10@gmail.com

Maria Tereza Araújo Mota

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2856-8530>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: mariaassistentedefotos@gmail.com

Willian Antônio de Castro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8742-9018>

Faculdade de Nova Serrana, Brasil

E-mail: willantonio.castro@gmail.com

Resumo

As ferramentas do planejamento estratégico são utilizadas pelas empresas para aprimorar e desenvolver conhecimentos necessários para construção de metas para que assim a empresa consiga obter melhores resultados. Este estudo analisa o nível de conhecimento e utilização dos empresários do ramo calçadista de Nova Serrana em relação as ferramentas do planejamento estratégico. Para responder o problema de pesquisa foi aplicado um questionário para 250 (duzentas e cinquenta) pessoas obtendo 73 (setenta e três) respostas e os resultados demonstram que os empresários conhecem pouco as ferramentas do planejamento estratégico, sendo que a maioria dos empresários visualizam as mesmas como despesas e não como investimento. Assim, é destacado como as ferramentas do planejamento estratégico são de grande importância para as empresas terem uma visão de futuro, ampla, segura e eficiente, corrigindo os erros com as metas e planejamentos, obtendo as informações necessárias para a tomada de decisão, colocando-as em uma boa posição no mercado.

Palavras-chave: Ferramentas; Utilização; Planejamento estratégico.

Abstract

Strategic planning tools are used by industries to enhance and develop the knowledge needed to build goals, helping companies achieve better results. This study analyzes the awareness and use of these tools by entrepreneurs in the footwear industries of Nova Serrana. To respond to the research problem, a questionnaire was applied to 250 (two hundred and fifty) people, with only 73 (seventy-three) answers, and the results show that entrepreneurs know little about strategic planning tools, and most of them see these tools as an expense and not as an investment. Thus, it is highlighted how strategic planning tools are of great importance for companies to have a broad, safe, and efficient vision of the future, correcting errors with goals and proper planning, and obtaining the necessary information for decision-making, placing them in a good position in the market.

Keywords: Tools; Utilization; Strategic planning.

Resumen

Las herramientas de planificación estratégica son utilizadas por las empresas para mejorar y desarrollar el conocimiento necesario para construir objetivos para que la empresa pueda lograr mejores resultados. Este estudio analiza el nivel de conocimiento y uso de los empresarios del sector del calzado de la Nova Serrana en relación a las herramientas de planificación estratégica. Para dar respuesta al problema de investigación se aplicó un cuestionario a 250 (doscientas cincuenta) personas, obteniendo 73 (setenta y tres) respuestas y los resultados muestran que los empresarios conocen poco sobre las herramientas de planificación estratégica, y la mayoría de los empresarios las visualizan como un gasto y no una inversión. Así, se destaca cómo las herramientas de la planeación estratégica son de gran importancia para que las empresas tengan una visión de futuro, amplia, segura y eficiente, corrigiendo errores con las metas y la planeación, obteniendo la información necesaria para la toma de decisiones, ubicándolas como en una buena posición en el mercado.

Palabras clave: Herramientas; Usar; Planificación estratégica.

1. Introdução

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que estabelece metas, ações e mobiliza recursos financeiros ou materiais para que as empresas ou organizações atinjam seus objetivos. É necessário que estas tenham seus objetivos definidos e que conheçam o mercado onde atuam, pois são com base nesses dados que estratégias serão desenvolvidas para assessorar os gestores em suas tomadas de decisões.

Atualmente, as empresas estão passando por rápidas e inesperadas mudanças e precisam estar preparadas para isso. Estes acontecimentos estão se tornando um empecilho para o crescimento, de forma que, empresas que não acompanham estes desenvolvimentos, conseqüentemente sofrem com as dificuldades de mercado, deixando de ser competitivas. Contudo, para as empresas que os acompanham e estão em constante aperfeiçoamento, ficam cada vez mais competitivas e bem vistas. Estes resultados surgem pelo planejamento estratégico que as empresas realizam, já que a ferramenta, quando bem elaborada e aplicada, traz resultados eficientes.

As ferramentas do planejamento estratégico são de extrema importância para que as micro e pequenas empresas consigam acompanhar, controlar e principalmente corrigir seus erros através de metas e planejamento. Assim, elas conseguem obter informações preciosas para as tomadas de decisão, que conseqüentemente vão ajudar as mesmas a crescerem e se manterem dentro do mercado.

Todavia, o planejamento deve anteceder a abertura, não só das grandes, mas também das pequenas empresas, traçando as metas e objetivos a longo prazo. Desta forma, observa-se a necessidade de desenvolver um planejamento estratégico, que será o percurso que a empresa irá trilhar para atingir os objetivos, auxiliando no melhor resultado.

2. Referencial Teórico

2.1 planejamento estratégico

O conceito de planejamento estratégico se refere a um processo sistêmico que permite definir o melhor caminho a ser seguido por uma organização, para atingir um ou mais objetivos, dentro de um contexto previamente analisado. Isso se faz analisando cenários, definindo metas e ações que permitirão chegar onde se deseja. Segundo Levy (1986), o planejamento estratégico, juntamente com a cultura organizacional e a arquitetura organizacional, integra a administração estratégica de uma empresa através da harmonia entre eles.

Para Kotler (2000), planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado. Somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua empregada às antiquadas técnicas do planejamento em longo prazo, que se baseiam na extrapolação das situações passadas.

A definição de administração estratégica afirma que o propósito é assegurar que uma organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de forma adequada para assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas. Legislação que afeta a organização, alterações na disponibilidade de mão de obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças dentro do ambiente das organizações que normalmente são enfrentadas pela administração (Certo, 1993).

Conforme observa Oliveira (2010), todos da organização precisam estar alinhados com o objetivo comum para então alcançá-los. Além dos problemas específicos a cada organização, outros fatores como a falta de comprometimento gerencial e dos colaboradores, a resistência à mudança, a falta de cooperação entre as equipes e a falta de capacitação gerencial compõem as principais dificuldades na utilização da ferramenta.

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal é uma metodologia que requer o

domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de possuir características de ser escrito. Oliveira (1993) classifica o planejamento em três níveis bem definidos: 1) estratégico, 2) tático e 3) operacional. (Quadro. 1).

Quadro 1 – Níveis do planejamento.

Nível estratégico	Administradores de topo	<ul style="list-style-type: none">➤ Foco na organização como um todo;➤ Orientação de longo prazo;➤ Objetivos gerais e planos genéricos;➤ Fatores não controláveis pela empresa;➤ Foco no destino e futuro;
Nível Tático	Gerentes	<ul style="list-style-type: none">➤ Foco em unidades ou departamentos;➤ Orientação de médio prazo;➤ Definição de princípios e ações a aplicar e otimizar para cada unidade➤ Focaliza o mediato;
Nível Operacional	Supervisores de 1º linha	<ul style="list-style-type: none">➤ Foco em tarefas rotineiras;➤ Procedimentos e processos específicos;➤ Áreas ou unidades organizacionais;➤ Orientação de curto prazo;➤ Foco no imediato/presente;

Fonte: Morais (2018).

O planejamento estratégico serve para prever o futuro da empresa e decidir os projetos que devem acontecer a longo prazo. O tático transforma o planejamento estratégico em concreto e o planejamento operacional monitora e corrige os erros do estratégico e do operacional.

2.2 Ferramentas do planejamento estratégico

2.2.1 Missão, visão e valores

Para Chiavenato (2004), o planejamento abrange a tomada antecipada de decisões sobre o planejamento, antes de a ação ser necessária sobre o aspecto formal, planejar consiste em representar o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação fundamentais e os meios adequados para atingir os objetivos.

Para Lopes (1976, p. 54) não tem como planejar sem definir missão, pois tem um impacto sobre o planejamento, afirma:

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abriram e as maneiras de se chegar a eles, a produção em massa, a concepção de tecnoestrutura empresarial, a acirrada competição inter e intranacional exigem do administrador extraordinária atenção à necessidade de, com razoável antecedência, estabelecer missões e objetivos da empresa, estudar e selecionar os caminhos alternativos, implantar a estrutura e implementar os planos e ideias escolhidas. Em outras palavras, planejar.

Muitos gestores e empresários não conseguem explicar a razão básica da existência da sua organização, ou seja, a missão da empresa.

Para Certo (2006, p. 49) missão é:

Uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui a missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional.

A palavra visão, segundo Barker (1993), é utilizada em várias fases da história, culturas e contextos, com conceitos muito diferentes. Portanto, para os fins didáticos o significado de visão procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela pretende se ver no futuro.

Para Costa (2010) a visão pode definida de maneira fácil, objetiva, mas compreensível a todos, devendo ser compartilhada pelas pessoas que formam a gestão da empresa, bem como explicado, justificado e disseminado por todos os que trabalham para a organização. Segundo Oliveira (2006, p. 47): “Valores da empresa simboliza o conjunto das suas teorias e crenças fundamentais. Fornecendo sustentação a todas as suas principais decisões”.

2.2.2 Análise SWOT

Segundo Fagundes (2010), modelo da Matriz SWOT, surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as Forças e Fraquezas de uma organização, sua competência distintiva, e as Oportunidades e Ameaças.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Andion e Fava (2003, p. 43) afirmam que: “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação (Oliveira, 2007).

Luecke (2009, p. 23) reforça que “considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado”. Para Manager (2009), evitar as ameaças externas nem sempre é possível, porém, pode-se fazer um planejamento de contingência para enfrentá-las, diminuindo seus efeitos. (Quadro 2 e Quadro 3).

Quadro 2 - Análise das variáveis externas matriz SWOT.

Ameaças	Oportunidades
Fiscalização	Incentivos fiscais
Tributos	Formalização da empresa
Pedidos sazonais	Parceria
Concorrência industrial	Novos canais de venda

Fonte: Melo (2020).

Quadro 3 - Análise das variáveis internas matriz SWOT.

Pontos fracos	Pontos fortes
Ausência de fluxo de caixa	Produtos exclusivos
Informalidade da empresa	Produtos de qualidade
Ineficiência na divulgação dos produtos	Otimo relacionamento com o cliente
Inexistência de controle de estoque	Entregas pontuais
Desassociação nas finanças pessoais da empresa	Agrega valor cultural ao produto
Falta de planejamento	Poucos produtos em estoque

Fonte: Melo (2020).

Através da Matriz SWOT é possível perceber os pontos fracos e fortes da empresa facilitando o empresário entender quais as decisões ele precisa tomar para conseguir chegar mais rápido no seu objetivo.

2.2.3 Modelo Canvas

Slywotzky (1996), como outro exemplo, define que Modelo de Negócio como sendo a “maneira como uma companhia seleciona seus clientes, define e diferencia seus produtos e/ou serviços, quais tarefas deverá se incumbir e quais irá terceirizar, configura seus recursos, vai ao mercado, oferece novos produtos e/ou serviços e consegue ter lucro.

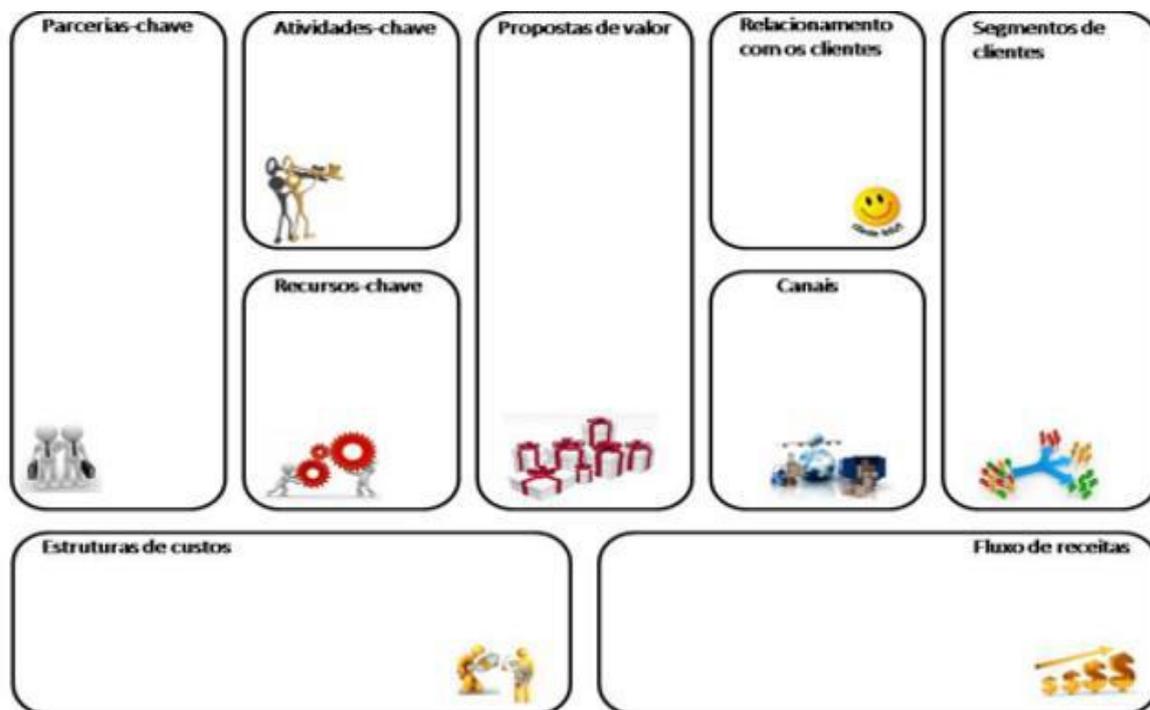
Cada empresa possui suas particularidades, suas motivações e seus problemas. Portanto, o processo de desenvolvimento de um modelo de negócio é próprio de cada organização, não existindo uma homogeneidade com relação às etapas a serem seguidas. Cabe a cada organização promover os ajustes necessários e as adaptações que por acaso possam ser necessárias durante o procedimento (Orofino, 2011).

Gilad (2004) defende a identificação prévia dos riscos e das oportunidades advindas destes. Para esta ação, propõe a escolha e o monitoramento dos marcadores de mudanças (*changing drivers*) que representam pontos de controle. Cada marcador determinará a criação de um cenário potencial a ser estudado minuciosamente para a criação do planejamento para o gerenciamento de crises.

Devlin (2006) esclarece que a análise do risco vai determinar quais ameaças potenciais poderão afetar uma organização e quais são as possibilidades de elas ocorrerem, de acordo com sua frequência, previsibilidade e estatísticas anteriores. Devlin acrescenta que todo plano de gerenciamento de crise deve ser inclusivo e viável, contando com a colaboração de todos e abrangendo diversos aspectos da organização. Este plano deve ser viável no sentido de poder ser concretamente executável, dentro das possibilidades financeiras e operacionais de cada organização.

O planejamento prévio para enfrentar futuras crises, utilizando o roteiro a seguir para a otimização das ações: identificação dos setores afetados e isolamento dos mesmos, gerenciamento de todas as ações administrativas desenvolvidas e gerenciamento de todas as comunicações internas e externas (Mitroff, 2001). Como é expressado abaixo (Figura 1):

Figura 1 - Modelo de aplicação ferramenta Canvas.



Fonte: Barreto (2015).

Osterwalder (2005, p. 2) define que “um modelo de negócios é uma ferramenta que abrange um conjunto de elementos e suas relações e que permite expressar a lógica de uma empresa específica”. É uma descrição de valores que uma companhia oferece para alguns ou vários segmentos de clientes para a construção da empresa e sua rede de parceiros de criação. Sendo assim como evidenciado, essa ferramenta se torna uma excelente opção para os empresários.

2.2.4 SMART

É considerada uma poderosa técnica, é utilizada para especificar quaisquer objetivos, transformando-os em metas com proporções e prazos definidos, de modo a torná-las mais compreensíveis e detalhadas, além de apontar o caminho para atingi-las, auxilia os gestores na execução eficiente através do desenvolvimento de propósitos (Pereira, 2011).

A ferramenta SMART, segundo Toledo (2016), é uma ferramenta para o atingimento de objetivos que, com base nas metas, amparam todas as fases do planejamento à aplicação. A palavra é um acrônimo para as palavras *Specific* (específica), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Relevant* (relevante) e *Time Bound* (tempo definido). Tais Metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos.

Para Gillian (2011) o método “SMART” facilita desmembrar os objetivos em específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporais, que irão auxiliar os indivíduos a atingir qualquer resultado que desejam. Segundo Gillian (2011, p. 63) o método “SMART” permite que o indivíduo descreva precisamente o que quer que aconteça, o que vai fazer, como vai fazer e por que é importante. Possibilita que o indivíduo consiga “medir seu objetivo para saber como consegui-lo”. “Além disso, os objetivos devem estar dentro do limite” bem como ser “realista com os recursos e ferramentas disponíveis”. Por fim, os objetivos devem ter um tempo para acontecer, pois, uma data definida lhe dá um parâmetro claro no que trabalhar. “Ela também lhe dá uma base para começar” (Gillian, 2011, p. 64).

Ao aplicar essa ferramenta, os gestores responsáveis como concentrar os esforços da organização para atingir seus objetivos através de metas Smart, estipulando prazos e porções, detalhando as atividades a serem realizadas e sua finalidade.

3. Metodologia

Segundo Beuren e Silva (2010, p. 87), “o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros”. Logo, como pesquisa bibliográfica para este trabalho as fontes utilizadas foram através de obras literárias, trabalhos de conclusão de curso, artigos científicos, dissertação de mestrado e consulta ao meio eletrônico pela internet.

No decorrer do trabalho, foi feita uma dissertação sobre o planejamento, estratégia, planejamento estratégico, as ferramentas do planejamento estratégico e as ações estratégicas que a empresa pode fazer para continuar sendo competitiva no mercado, analisando a frequência de utilização das ferramentas.

O referencial teórico fora desenvolvido em pesquisas empíricas analíticas, para Gil (2002, p. 48) “consiste essencialmente em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis capazes de influenciá-lo e definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”. O autor completa ainda a interação do pesquisador com seu trabalho, de modo que ele atua como sujeito ativo e não apenas como um observador.

Para desenvolver a pesquisa foi utilizado o método quantitativo, e segundo Richardson (1999, p. 70) pode ser definido como:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

De uma forma geral, tal como a pesquisa experimental, os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenômenos e situações que quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses (Popper, 1972).

A coleta de dados enfatiza números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Os dados são analisados com apoio da Estatística (inclusive multivariada) ou outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo (Popper, 1972).

A população foi composta por 250 (duzentas e cinquenta) indústrias de calçados em atividade listadas no site do Sindicato de Nova Serrana – Sindinova, do segmento calçadista obtendo 73 respostas que correspondem a 29% das indústrias de calçados de Nova Serrana. Foi feito uma análise quantitativa através de questionários enviados às indústrias, resultando em números específicos para a pesquisa. Os resultados foram tabulados em gráficos contando o nível de utilização das ferramentas

do planejamento estratégico nas empresas de Nova Serrana, para o seu crescimento, identificando as empresas que não usufruem deste planejamento estratégico, consequentemente sofrem as dificuldades de mercado, deixando de serem competitivas.

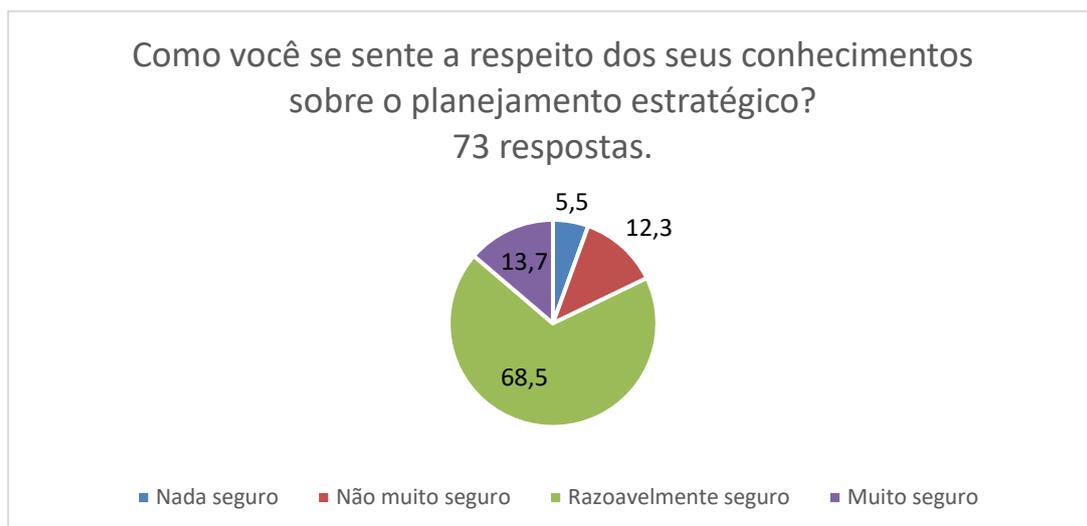
4. Resultados e Discussões

Para atingir os objetivos e responder ao problema da presente pesquisa foi enviado um questionário para 250 empresários do ramo calçadista da cidade de Nova Serrana obtendo 73 respostas que permitem obter o nível de conhecimento sobre a utilização das ferramentas do planejamento estratégico nas empresas calçadistas de Nova Serrana.

4.1 Nível de conhecimento sobre o planejamento estratégico

Para detectar o nível de conhecimento do planejamento estratégico levando em consideração as 73 repostas obtidas através dos empresários do ramo calçadistas descobrimos como eles se sentem a respeito do seu conhecimento sobre o planejamento estratégico. Analisando percebemos que dentre as empresas de Nova Serrana não existe um conhecimento muito seguro por parte do empresário sobre o planejamento estratégico, é possível perceber pois 68,5% se sentem razoavelmente seguro, 12,3% não se sentem muito seguro, 13,7% estão muito seguros e 5,5% não estão nada seguros (Gráfico 1).

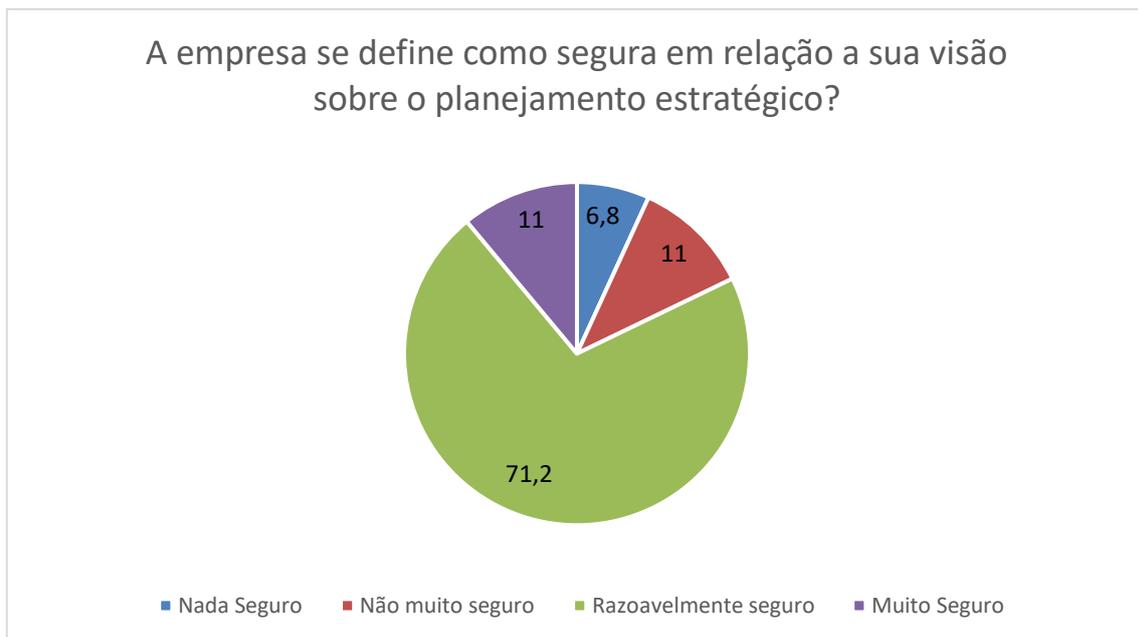
Gráfico 1 – Nível de conhecimento sobre o planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação a visão sobre o planejamento estratégico foi possível perceber que as empresas têm um razoável conhecimento, pois 71,2% se sentem razoavelmente seguro, 11% não muito seguro, 11% se sentem muito seguro e 6,8% sentem nada seguro (Gráfico 2).

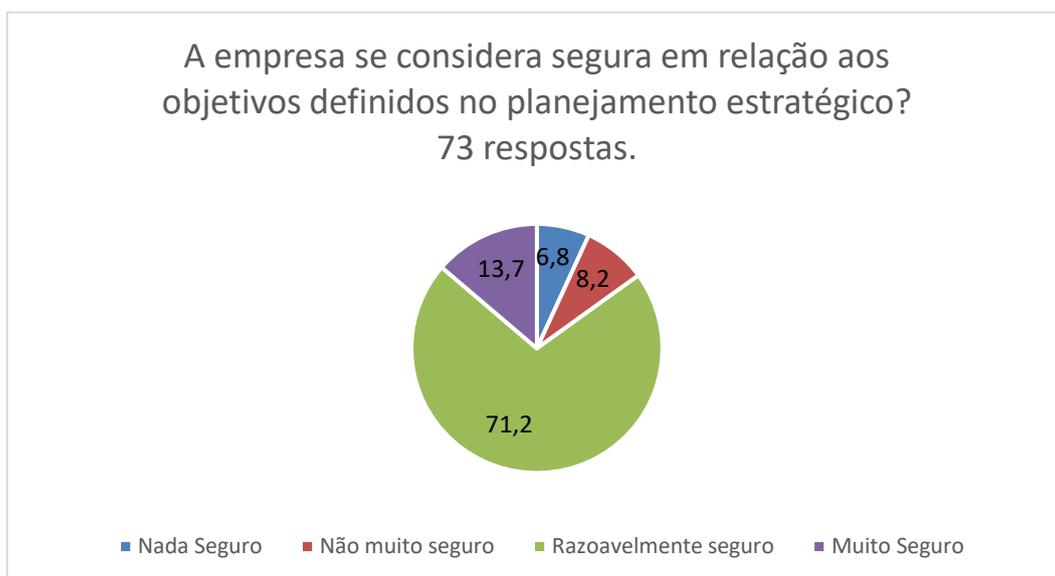
Gráfico 2 – Nível de segurança sobre o conhecimento sobre o planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Também foi possível perceber que as empresas não se sentem seguras em relação aos seus objetivos definidos no planejamento estratégico, o que faz com que a empresa se torne menos competitiva no mercado pois ela não vai conseguir alinhar seus objetivos com seus clientes, fornecedores, funcionários e acionistas. Percebemos que 71,2% se definem razoavelmente seguros, 13,7% muito seguros, 8,2% não muito e seguros (Gráfico 3).

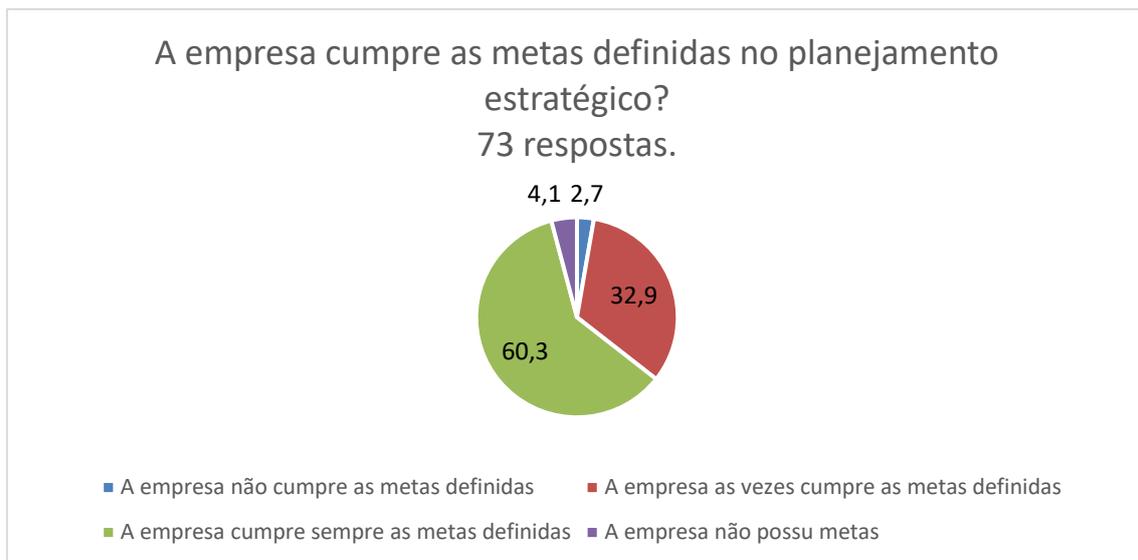
Gráfico 3 – Nível de segurança sobre o conhecimento sobre o planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A meta é capaz de nos proporcionar independência pessoal e profissional, e nos dar senso de direção. O questionário nos apresentou que 60,3% das empresas cumpre sempre as metas definidas, 32,9% as vezes cumpre as metas definidas, 2,7% não cumpre as metas definidas e 4,1% não possui meta (Gráfico 4).

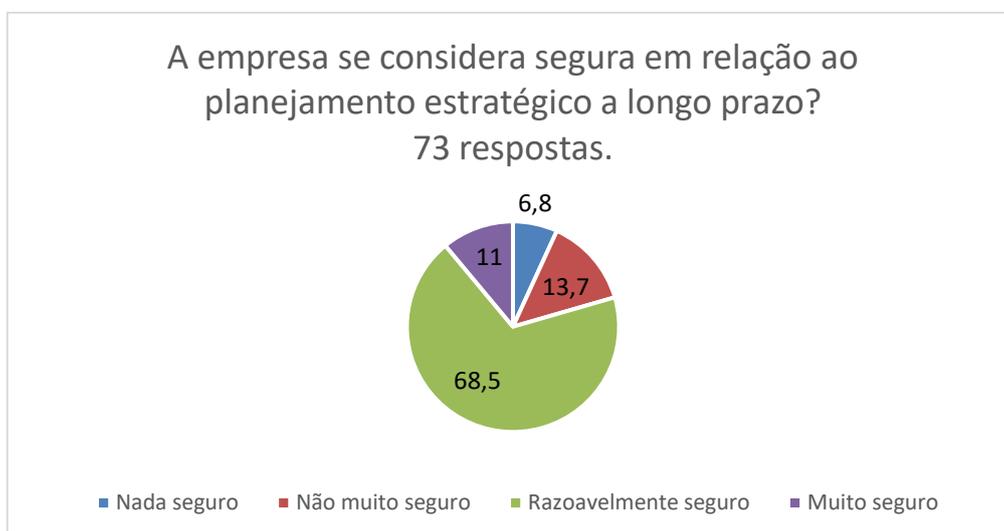
Gráfico 4 – Metas empresariais.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Importante destacar que através do questionário foi possível perceber se os empresários das empresas calçadistas de Nova Serrana têm ou não segurança em relação aos seus planejamentos estratégicos de curto e longo prazo. Analisando em relação ao planejamento estratégico de longo prazo 68,5% se identificam como razoavelmente seguros, 11% como muito seguros, 13,7% não muito seguros e 6,8% (Gráfico 5).

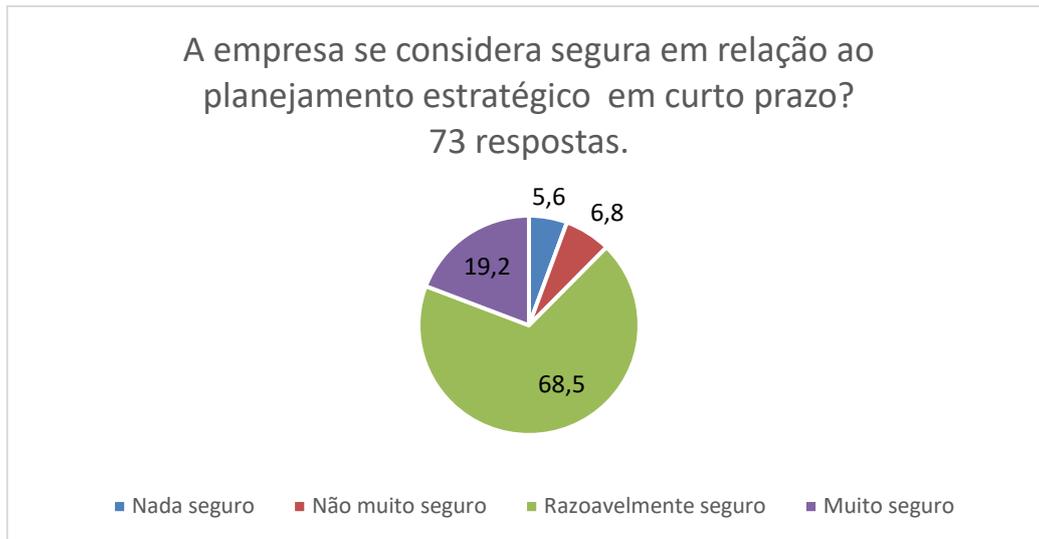
Gráfico 5 – Planejamento longo prazo.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Percebemos então que as empresas calçadistas de Nova Serrana, têm uma grande dificuldade em estabelecer e confiar nos dados propostos de sua empresa a longo prazo. Isso se dá pelo pouco conhecimento das ferramentas do planejamento estratégico, assim, ficam inseguras e não fazem o planejamento necessário a longo prazo. Já se falando do planejamento a curto prazo 68,5% se identificaram como razoavelmente seguro, 19,2% como muito seguro, 6,8% não muito seguro e 5,5% se consideram nada seguros (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Planejamento curto prazo.

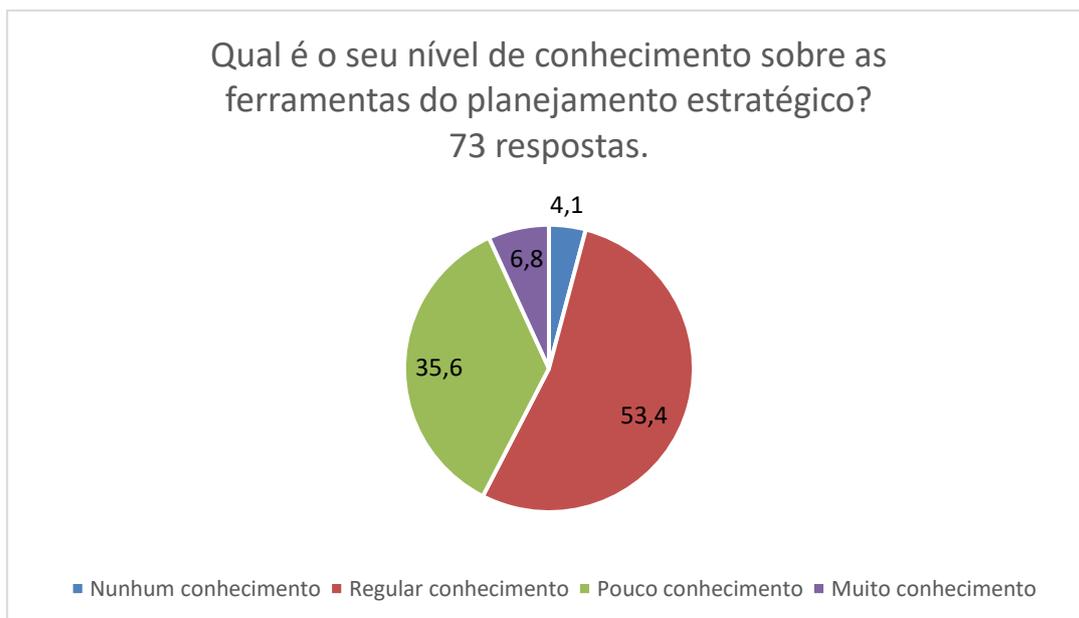


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A curto prazo, o gráfico mostra que as empresas também não estão seguras com seus resultados planejados, e por isso, não têm confiança e acabam não se planejando para melhorias a longo prazo, gerando resultados menores dos que os esperados que acabam refletindo nos planos futuros e assim, gera a insatisfação das partes interessadas.

Logo após, identificamos a necessidade de entender sobre o nível de conhecimento dos empresários sobre as ferramentas do planejamento estratégico e tivemos as seguintes informações: 53,4% tem um regular conhecimento, 35,6% pouco conhecimento, 4,1% nenhum conhecimento e 6,8% dizem ter muito conhecimento. E foi demonstrado um regular conhecimento por parte dos empresários (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Nível de conhecimento sobre as ferramentas do planejamento estratégico.



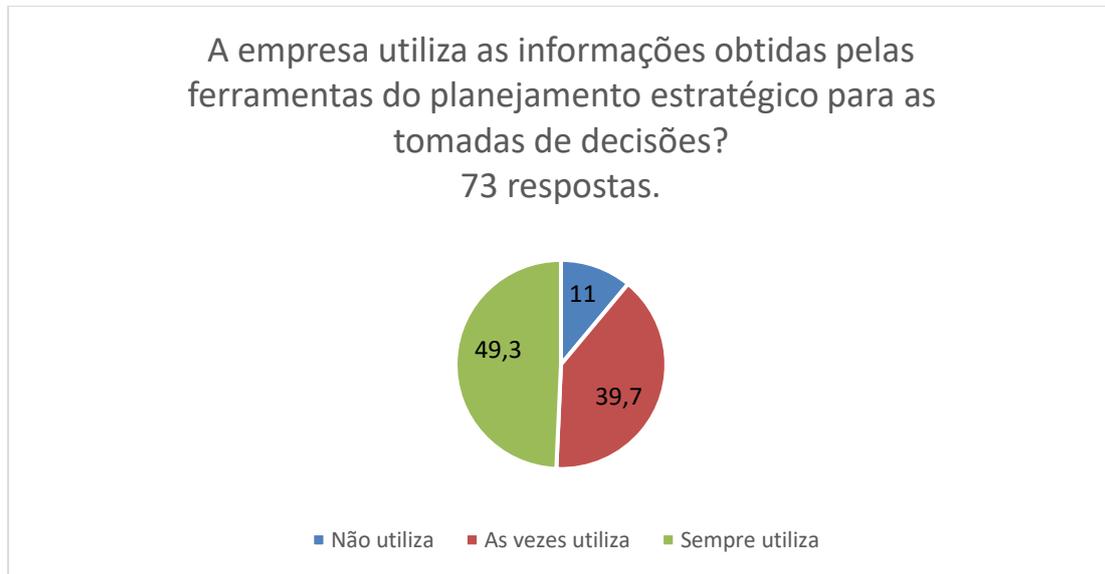
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nos dias atuais, as empresas calçadistas de Nova Serrana, continuam estagnadas em saber só o básico sobre planejamento, para obter melhorias em seus resultados. Isso acaba sendo um grande erro, pois o conhecimento sobre as ferramentas do planejamento estratégico, as trariam bons resultados a curto e longo prazo. O gráfico de pesquisa mostra

claramente que a maior parte das empresas que responderam o questionário só conheciam o básico, obtendo um regular conhecimento sobre as ferramentas.

Em relação a utilização das informações obtidas pelas ferramentas do planejamento estratégico 49,3% disseram que sempre utiliza, 39,7% as vezes utiliza e 11% não utiliza as informações dentro da empresa (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Nível de utilização das ferramentas do planejamento estratégico.

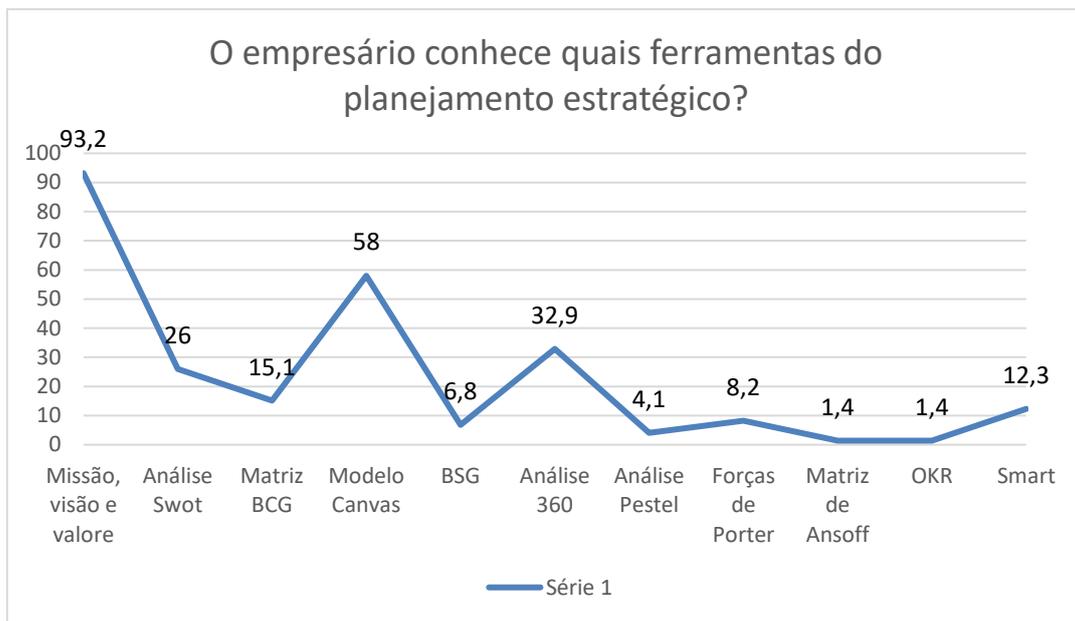


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Este gráfico mostra que a maioria das empresas utilizam as informações apresentadas pelas poucas ferramentas do planejamento estratégico conhecidas por elas, para as tomadas de decisões a curto e longo prazo.

Para finalizar no questionário decidimos entender quais ferramentas do planejamento a empresa conhece e quais ela utiliza. Em relação ao conhecimento Missão, visão e valores e a mais conhecida com 93,2%, seguida do Modelo Canvas com 58,9%, a ferramenta Análise Swot registrou 35,6%, Matriz BCG 15,1%, Análise 360 32,9%, Análise PESTEL com 4,1%, Forças de Porter com 8,2%, BSG 6,8%, ferramenta Smart com 12,3%, Matriz de Ansoff e OKR registraram apenas 1,4% cada (Gráfico 9).

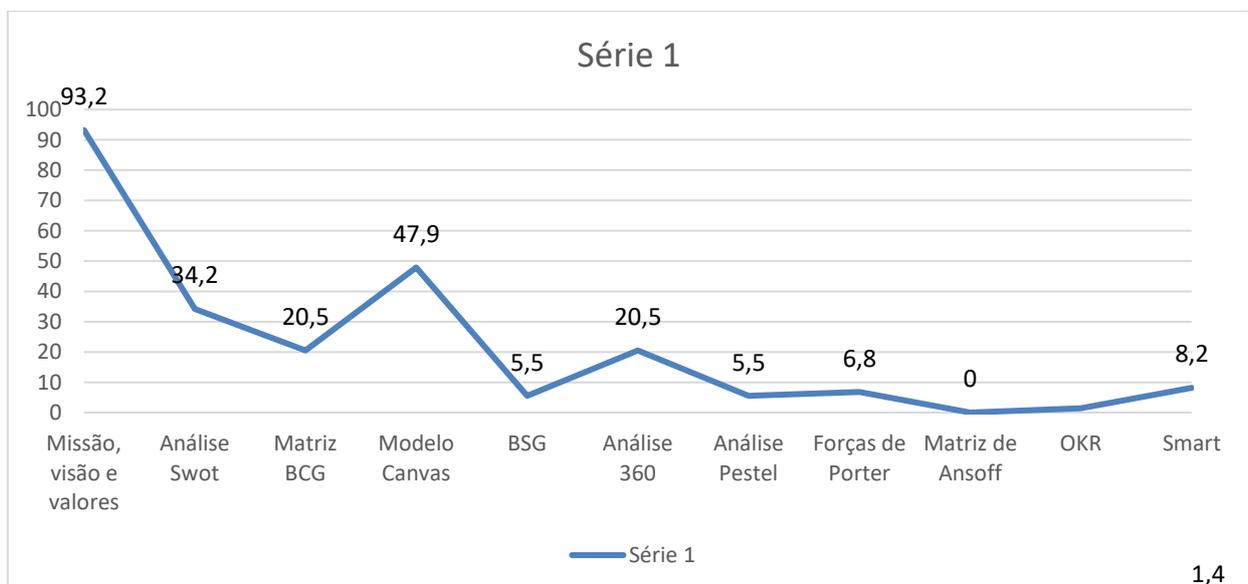
Gráfico 9 – Conhecimento sobre as ferramentas do planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação a utilização Missão, Visão e Valores e a mais conhecida com 93,2%, seguida do modelo Canvas com 47,9%, a ferramenta Análise Swot registrou 34,2%, Matriz BCG 20,5%, Análise 360 20,5%, Análise PESTEL com 5,5%, Forças de Porter com 6,8%, ferramenta Smart com 8,2%, BSG registrou 5,5%, Matriz de Ansoff não registrou nenhuma utilização e OK registrou apenas 1,4% (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Nível de utilização das ferramentas do planejamento estratégico.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Sendo assim constatamos que as ferramentas Missão, Visão e Valores, Modelo Canvas e Matriz Swot são as mais conhecidas. Sendo que Missão, Visão e Valores é a mais conhecida e utilizada pelos empresários das empresas calçadistas de Nova Serrana. As ferramentas OKR e Matriz de Ansoff são as que tem menor destaque e conhecimento por parte dos mesmos.

Analisando que o sucesso das empresas está ligado as ferramentas do planejamento estratégico, pois elas desenvolvem uma tarefa crucial para a gestão da empresa. Sendo assim os acionistas e partes interessadas ajudam a decidir quais objetivos pretendem alcançar, organizando-o em tempo, ações e recursos.

Atualmente, mesmo conhecendo os benefícios do planejamento estratégico, grande parte dos gestores de Nova Serrana ainda se preocupam com tarefas operacionais a serem cumpridas pelos colaboradores e não se atentam em implantar um bom planejamento dentro das empresas como identificado no questionário os empresários são razoavelmente seguros em relação as seus conhecimentos sobre as ferramentas planejamento estratégico validando assim essa hipótese.

Não foi possível afirmar se muitos empresários da cidade decidem não utilizar as ferramentas do planejamento estratégico e nem capacitar os seus colaboradores porque existe uma complexidade para implantar as mesmas sendo assim essa hipótese não foi validada.

Alguns desses gestores e empresários não conhecem os benefícios que a utilização das ferramentas do planejamento estratégico pode trazer, fazendo com que não as utilizem no processo de gestão como demonstrado no resultado da pesquisa, essa hipótese se torna valida pois existe empresários que não conhecem e que não estão seguros em relação aos seus conhecimentos sobre as ferramentas do planejamento estratégico.

Naturalmente, algumas empresas de Nova Serrana utilizam as ferramentas e evitam desperdício de tempo e dinheiro em ações que não geram resultados para a empresa e alcançam seus objetivos mais rapidamente, conforme previsto os empresários que conhecem utilizam as informações obtidas pelas ferramentas isso torna essa hipótese válida.

Analisando as informações, conclui-se que as hipóteses que foram levantadas pelas autoras sobre o nível de utilização das ferramentas do planejamento estratégico dentro das empresas de Nova Serrana são de extrema importância, através das respostas obtidas pelo questionário descobrimos quais ferramentas os empresários conhecem e quais ele aplica dentro da sua empresa para se obter os resultados necessários para tomadas de decisões a curto e longo prazo. Existe uma ausência de aplicabilidade e conhecimento dos empresários e gestores dessas empresas sobre as ferramentas do planejamento estratégico como imaginado por conta das tarefas operacionais e também da falta de interesse dos mesmos sobre o assunto.

5. Conclusão

Através das ferramentas do planejamento estratégico é possível planejar e construir metas para que os empresários consigam fazer escolhas adequadas dentro da sua empresa trazendo mais competitividade e longitude para mesma. Além disso, é importante lembrar que quanto mais ferramentas o empresário utilizar, mais as mesmas irão contribuir para o crescimento da empresa trazendo mais projetos e oportunidades, porque elas servem de apoio e consegue deixar o processo muito mais fácil e simples.

Após a análise dos dados coletados, constatou-se que os empresários das empresas calçadistas de Nova Serrana têm um razoável conhecimento sobre o planejamento estratégico, apesar de cumprir na maioria das vezes as metas definidas. Lembrando que os mesmos não se consideram totalmente seguros em relação aos seus planejamentos de curto e longo prazo. Além disso, foi constatado que os empresários não conhecem a maioria das ferramentas do planejamento estratégico, mas tentam utilizar dentro da empresa as que são conhecidas, apesar da utilização das ferramentas ser de extrema importância que na maioria das vezes é vista pelos empresários como uma despesa e não investimento.

Mesmo sendo de extrema importância a empresa demonstrar a necessidade de se construir uma boa gestão, nota-se uma ausência de interesse sobre as ferramentas do planejamento estratégico por parte dos gestores das empresas do ramo calçadista de Nova Serrana o que cria um bloqueio no potencial de conhecimento e crescimento da mesma.

Sendo assim, o nível de conhecimento adquirido pelos empresários calçadistas de Nova Serrana não é fator que traz segurança para os mesmos e não faz com que eles tomem melhores decisões, os resultados encontrados na pesquisa demonstram

o quanto as empresas calçadistas de Nova Serrana trabalham o operacional e esquecem da gestão. Notoriamente, com o avanço para melhorias nos serviços e lucros, as empresas calçadistas de Nova Serrana devem investir em conhecimento de seus gestores, sobre as ferramentas do planejamento estratégico para que todos, em conjunto, consigam delegar as tarefas adequadamente, buscando atingir os objetivos, com uma visão a curto e longo prazo, para decisões certeiras.

Sendo assim e importante lembrar que essa pesquisa se limita ao cenário das empresas de Nova Serrana podendo haver outras fontes de conhecimento relevantes que não foram trabalhadas, portanto pesquisas futuras devem ser realizadas, podendo abordar por exemplo a realidade de conhecimento e utilização das ferramentas do planejamento estratégico em outras cidades ou verificar o conhecimento dos empresários sobre o processo de aplicação dessas ferramentas.

Referências

- Andion, M. C., & Fava, R. (2003). *Gestão empresarial / Fae School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus.
- Berndt, A.; & Coimbra, R. (1995) As organizações como sistema saudáveis. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, 35, (4), 33-41.
- Beuren, I. M., & Silva, A. J. (2010). Abordagens da controladoria em artigos publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em ciências contábeis recomendados pela CAPES. *Enf.: Ref. Cont.*, 29, (3), 09-21.
- Certo, S. et al. (2006). *Administração Estratégica* (2a ed.). Person.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (3a ed.). Campus.
- Costa, E. (2010). *Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos* (2a ed.). Atlas.
- Devlin, E. S. (2006). *Crisis management, planning and execution*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Fagundes, R. (2010). A “Matriz Swot” do Brasil. *Administradores*.
- Gil, A. C. (2002) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4a ed.). Atlas.
- Gilad, B. (2004). *Early warning: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York: Amacom.
- Gillian, B. (2011). *Motivação para leigos*. Alta Books.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio* (10a ed.). Prentice-Hall.
- Las casas, A. L. (2001). *Plano de marketing para micro e pequena empresa* (2a ed.). Atlas.
- Levy, A. R. (1986). *Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos*. Atlas.
- Luecke, R. (2009). *Estratégia: consultoria de David J. Collis* (Ryta Magalhães Vinagre, Trad., 4a ed.). Record.
- Mitroff, I. I. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. Amacom.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (27a ed.). Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (1993). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Planejamento Estratégico*. Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Atlas.
- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis].
- Pereira, M. (2011). SMART: Como Peter Drucker Formulava Objetivos. *UOL*.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Popper, K. (1972). *A lógica da pesquisa científica* (2a ed.). Cultrix.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas* (3a ed.) Atlas.
- Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Harvard Business School Press.