

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA - UNIFOR - MG
BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CAROLINA IZABELLA APARECIDA RIBEIRO ANDRADE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DE
ADMINISTRAÇÃO E DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
FORMIGA - MG

FORMIGA - MG
2010

CAROLINA IZABELLA APARECIDA RIBEIRO ANDRADE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DE
ADMINISTRAÇÃO E DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
FORMIGA - MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Coordenação Geral de graduação do UNIFOR- MG,
como requisito para obtenção do título de bacharel
em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. Ms. Andréa da Silva Peçanha

FORMIGA - MG

2010

CAROLINA IZABELLA APARECIDA RIBEIRO ANDRADE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE VANTAGEM
COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DE
ADMINISTRAÇÃO E DE EDUCAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
FORMIGA - MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Coordenação Geral de Graduação do UNIFOR-
MG, como requisito para obtenção do título de
bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof^a. Ms. Andréa da Silva Peçanha

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms Andréa da Silva Peçanha
Orientadora

Prof. Daniel Gonçalves Ebias
Examinador

Formiga 29 de novembro de 2010.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho exclusivamente ao meu pai, que não se encontra mais entre nós, mas acreditou em mim, e sempre me incentivava a correr atrás dos meus sonhos e ideais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me iluminado dando-me força e dedicação para realizar um sonho tão gratificante, e por ter me direcionando sempre os melhores caminhos para minha vitória.

À minha mãe Jane por todo carinho, pelas orações, por estar sempre com os braços abertos quando eu precisava de um abraço, por ter os olhos firmes quando precisava de uma força e por me ensinar a lutar pelos sonhos. À minha irmã Camila, por fazer parte da minha vida. Amo vocês!

Ao meu marido Túlio, pela paciência, apoio, por sempre me fazer acreditar que seria possível, me incentivando a prosseguir nesta jornada.

A Fabiane, que não é só uma colega de trabalho, é uma amiga para toda hora!

Aos meus colegas de sala, por todas as dúvidas tiradas, todo apoio e companheirismo principalmente nesta etapa final.

Aos professores pelo conhecimento e a experiência transmitida.

A Andréa minha professora e orientadora, e a Emília coordenadora do Planejamento Estratégico na Prefeitura, pela paciência, dedicação e atenção, sem vocês este trabalho não poderia ser realizado.

Aos meus amigos, tios, Mestres e todos aqueles que compartilharam estes ideais, comemorem comigo esta conquista!

"Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o mundo pertence a quem se atreve. E a vida é muita para ser insignificante."

Charlies Chaplin

RESUMO

O desenvolvimento de uma cidade, envolve várias questões e desafios que devem ser analisados e enfrentados pela gestão pública municipal relacionados ao meio social, ambiental, econômico, políticos e de planejamento. Nos dias de hoje, implantar um processo como o Planejamento Estratégico pode ser o diferencial em termos de vantagem competitiva, pois permite desenvolver idéias claras sobre as mudanças necessárias para melhorar consideravelmente a vida dos cidadãos. Partindo desse princípio, este trabalho teve como objetivo principal analisar o Planejamento Estratégico adotado nas secretarias de Administração e de Educação da Gestão Pública Municipal em Formiga, Minas Gerais. Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível notar a relevância de se implantar este processo nas secretarias, os prós e contras enfrentados e o diferencial na vida dos cidadãos formiguenses.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Gestão Municipal.

ABSTRACT

The development of a city, involves many issues and challenges that must be analyzed and addressed by the municipal public administration, related to the social, environmental, economic, political and planning. Today, implement a process such as strategic planning can be the difference in terms of competitive advantage as it allows to develop clear ideas about the changes necessary to significantly improve the lives of citizens. Based on this principle, this work aimed to analyze the Strategic Planning adopted the Department of Educational Administration and the Municipal Public Administration in Formiga, Minas Gerais. In this work, it was possible to note the relevance to deploy this process in the secretariats, the pros and cons facing and the difference in the lives of citizens formiguenses.

Key words: Strategic Planning. Competitive Advantage. Municipal Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- A evolução do Planejamento Estratégico.....	21
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático.....	19
QUADRO 2 -.Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional.....	19
QUADRO 3 -. Passos para elaboração do Benchmarking.....	27
QUADRO 4 - Representação gráfica, clássica, da análise SWOT.....	29
QUADRO 5 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT.....	30
QUADRO 6 - As relações objetivos / níveis administrativos.....	35
QUADRO 7 - As sete áreas de ação do Planejamento Estratégico.....	45
QUADRO 8 - Pontos Fortes e Pontos Fracos do Ambiente Interno da Secretaria de Administração.	48
QUADRO 9 - Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Administração.....	53
QUADRO 10 - Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Educação - parte 1.....	54
QUADRO 11 - Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Educação - parte 2.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema.....	13
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Hipótese	14
2 OBJETIVO	15
2.1 Objetivo Geral	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3 REFERENCIAL TEÓRICO	16
3.1 Conceituação de Estratégia.....	16
3.1.1 A Formulação da Estratégia.....	17
3.2 Conceituação de Planejamento.....	18
3.3 O Planejamento Estratégico.....	20
3.3.1 Fases de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico	24
3.3.1.1 Diagnóstico Estratégico.....	26
3.3.1.1.1 Principais Componentes do Diagnóstico Estratégico.....	27
3.3.1.1.1.1 Identificação da Visão.....	28
3.3.1.1.1.2 Análise Externa e Interna.....	29
3.3.1.1.1.3 Análise dos Concorrentes.....	30
3.3.1.2 Missão da Empresa.....	31
3.3.1.2.1 Cenários.....	32
3.3.1.2.2 Postura Estratégica	33
3.3.1.3 Objetivos e Estratégias.....	34
3.3.1.3.1 Definir Metas e Objetivos.....	34
3.3.1.3.2 Estabelecer as Estratégias e Políticas Funcionais.....	35
3.3.1.3.3 Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação.....	37
3.3.1.4 Controle e Avaliação.....	38
3.3.1.5 Verificação de Consistência do Planejamento Estratégico.....	40
3.4 Vantagem Competitiva.....	40
4 METODOLOGIA.....	42
4.1 Tipos de pesquisas	42
4.2 Objeto de estudo.....	43
4.3 Coleta de dados.....	43

4.4 Interpretação dos dados.....	43
5 ANÁLISE E RESULTADOS	44
5.1 O Processo de Implantação do Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal de Formiga	44
5.2 As Perspectivas da Prefeitura Municipal de Formiga com a Implantação do Planejamento Estratégico.....	47
5.3 O Planejamento Estratégico da Secretaria de Administração.....	48
5.4 O Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação.....	50
5.5 Andamento do cumprimento das metas estabelecidas: Relatório Semestral.....	53
5.5.1 Secretaria de Administração.....	53
5.5.2 Secretaria de Educação.....	54
6 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICES	63
ANEXOS.....	70

1 INTRODUÇÃO

Com a atual evolução do mercado que combina competitividade e sucesso, a Administração Pública Municipal busca utilizar ferramentas e processos gerenciais que permitam ao administrador melhorar o processo em andamento. Neste sentido a ferramenta do Planejamento Estratégico é um instrumento importante neste processo de mudanças.

Para Tubino (2008), o Planejamento Estratégico busca maximizar os resultados e minimizar os riscos nas tomadas de decisões. Para efetuar um Planejamento Estratégico, a empresa deve estar ciente de seus limites, suas forças e habilidades com o meio ambiente, de maneira a conseguir vantagens competitivas em relação à concorrência. Planejar estrategicamente consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir melhor e mais rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas, em relação ao ambiente competitivo que atuam, garantindo sua perpetuação no mercado.

De acordo com Morais (2005), é vital planejar estrategicamente principalmente em um país como o Brasil, em que as variáveis econômicas, sociais, políticas e culturais sofrem constantes e rápidas mudanças, por isso é cada vez mais importante que os gestores se conscientizem da importância do Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico atualmente é visto como um importante instrumento de vantagem competitiva. É um processo que procura definir que tipo de necessidade atender, com isso, aproveita as oportunidades já existentes e neutraliza as ameaças. Utiliza os pontos fortes e elimina os pontos fracos da organização para conseguir atingir o objetivo proposto.

Para Montgomery e Porter (1998), os avanços em Planejamento Estratégico não poderiam ter surgido em melhor hora, pois, empresas de todo mundo enfrentam o quadro de competição crescente. Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, e se tornou uma necessidade. Por isso, as empresas para enfrentar este ambiente competitivo precisam fazer uma análise mais sofisticada e mais rápida na transformação do planejamento em ação.

O Planejamento Estratégico na administração municipal é uma política pública de extrema importância. Ele busca atender os anseios da população e contribuir para o desenvolvimento local e regional do município.

A gestão de uma cidade, envolve uma série de fatores relevantes, inúmeras atividades e muitas ações críticas. O processo é constituído pela busca de recursos e instrumentos que visam a administração da cidade como um todo, englobando qualidade em

todos os serviços urbanos, melhoria de infraestrutura e propiciando melhores condições de vida aos cidadãos.

Portanto, este trabalho teve como foco principal analisar o funcionamento do Planejamento Estratégico adotado nas Secretarias de Administração e Educação da Gestão Pública Municipal, mostrar os prós e contras encontrados no processo de implantação e os principais benefícios para todos os cidadãos, em razão deste processo adotado.

1.1 Problema

Qual a importância da elaboração e implementação de um Planejamento Estratégico nas Secretarias de Administração e Educação da Prefeitura Municipal de Formiga - MG?

1.2 Justificativa

As organizações, sejam públicas ou privadas, procuram meios de sobreviver às mudanças que ocorrem no mundo atual em termos de produtividade, competitividade, e inovação. Estão em constante busca para se destacarem estrategicamente no mercado.

Um processo importante dentro deste contexto é o Planejamento Estratégico que, ajuda a definir os objetivos da organização, a sua missão, analisa os pontos fortes e fracos, mostra as oportunidades e ameaças presentes e facilita no alcance dos objetivos definidos como metas.

Cada vez mais, se tem consciência da importância do Planejamento Estratégico para as organizações, uma vez que reduz os riscos, abre portas para as mudanças, garante vantagem competitiva. Portanto, planejar, executar e implementar uma estratégia, é uma possibilidade de tornar o gerenciamento da Administração Pública Municipal mais eficiente e eficaz.

A justificativa de se estudar o Planejamento Estratégico no setor público, está na possibilidade em compreender a cultura organizacional que caracteriza as organizações desse segmento, e em possibilitar o entendimento da visão empreendedora que a Prefeitura Municipal de Formiga tem em implantar o Planejamento Estratégico, surgindo a oportunidade de conhecer profundamente o processo implantado nas Secretarias de Administração e Educação do município, e assim identificar os pontos fortes e fracos de sua aplicação e desenvolvimento.

O interesse por este tema vem também da possibilidade de crescimento profissional nesta área, uma vez, que vai permitir a ampliação do meu conhecimento em desenvolver habilidades práticas sobre um planejamento de estratégias.

Além disso, do ponto de vista acadêmico poderá servir como fonte de estudo para aqueles que se interessem pelo assunto e busquem estudos reais para conhecer como funciona a implantação do Planejamento Estratégico na área pública, com seus prós e contras.

1.2 Hipótese

Tendo o conhecimento da importância de se elaborar e implementar corretamente um Planejamento Estratégico em qualquer organização, surge então as seguintes hipóteses para resolução do problema apresentado:

- Vantagem competitiva: Uma boa estratégia seguida pela atual administração municipal, pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo;
- Metas estabelecidas: Estabelecer o rumo a ser seguido visando obter um nível de otimização em relação a administração pública;
- Objetivo comum: Todos os gestores e servidores deverão ter um objetivo comum buscando a produção efetiva de resultados;
- Antecipação de contingências: Planejar e preparar a gestão com estratégias dentro da capacidade organizacional, que possam ser verdadeiramente implementadas quando necessário;
- Desenvolvimento local: Buscar sempre o desenvolvimento da cidade e uma melhor qualidade de vida de toda população.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o funcionamento do Planejamento Estratégico adotado nas Secretarias de Administração e Educação da Gestão Pública Municipal em Formiga.

2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o que foi proposto como objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o Planejamento Estratégico adotado nas Secretarias de Administração e Educação do Município;
- Identificar quais são os possíveis benefícios adquiridos com a implantação do Planejamento Estratégico nestas Secretarias.
- Verificar o nível de satisfação dos gestores e funcionários com a implantação do Planejamento Estratégico nestas Secretarias.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As considerações teóricas sobre Planejamento Estratégico, abordadas neste estudo, são fundamentadas na conceituação do tema proposto sob a ótica de vários autores, de forma simplificada para proporcionar ao leitor um fácil entendimento sobre o tema. Este estudo procura mostrar a importância de se elaborar um Planejamento Estratégico na empresa estudada para obter um diferencial no mercado, uma vantagem competitiva.

3.1 Conceituação de Estratégia

Nos dias de hoje, falar em estratégia não é novidade no ambiente organizacional. Ela é caracterizada por risco e incertezas consideráveis. Uma mudança imprevista e rápida no mercado pode transformar uma estratégia bem articulada em totalmente ineficaz.

O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa literalmente "a arte do general". Até a época napoleônica, referi-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra (TAVARES, 2000, p. 326).

Estratégia é o modo, o caminho, escolhidos para se alcançar os objetivos estabelecidos e vencer os desafios. É o modo como serão alocados os recursos para se chegar ao patamar desejado. De acordo Certo e Peter (1993), a estratégia é um curso de ação que visa garantir que a organização alcance seus objetivos.

Tavares (1991), explica que uma estratégia deve selecionar a melhor alternativa que combine tempo, risco e recursos de maneira compatível com o estilo de gestão e valores da organização para assim assegurar o cumprimento dos objetivos.

Para Oliveira (2002), a estratégia não é unicamente o fator determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa, envolve a competência da alta administração sendo importante quanto a estratégia em si. A sorte também pode ser um fator importante, embora o que as pessoas chamam de boa sorte, nada mais é que produto de uma boa estratégia. Uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para uma empresa.

Wright et al. (2000) afirma que tomar decisões estratégicas envolve mais de uma área da organização, elas requerem a obtenção e a alocação de recursos dimensionados (humanos, organizacionais e físicos). E depois, envolvem um longo período de tempo. As

estratégias são orientadas para o futuro, com ramificações a longo prazo, e requerem comprometimento.

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados conscientes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: a formulação da estratégia; implementação da estratégia; e controle estratégico, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados (WRIGHT et al. 2000, p.24).

O administrador deverá escolher a melhor estratégia, a mais adequada para se alcançar o objetivo estabelecido, que pode estar ligada a sobrevivência, crescimento, manutenção, desenvolvimento, entre outros fins, pois, como veremos a seguir, uma estratégia bem formulada pode ser capaz de fazer o grande diferencial em relação a competitividade de mercado.

3.1.1 A Formulação da Estratégia

Formular a estratégia é sem dúvida a parte mais importante que a alta administração de qualquer organização enfrenta, pois, esta estratégia é que será responsável pelo seu sucesso ou fracasso no futuro. Ela será capaz de abrir portas em todo o mercado e garantir uma posição privilegiada em relação aos outros concorrentes.

Tavares (2000) observa que, a formulação de uma estratégia bem sucedida requer uma avaliação rigorosa do ambiente externo e interno da organização. Sua elaboração no nível externo, deve buscar explorar as oportunidades, neutralizar ou minimizar as ameaças presentes e futuras, e identificar e estabelecer meios para a materialização dos relacionamentos desejados. No nível interno, deve explorar todas as potencialidades e aptidões da organização sintetizadas em suas competências essenciais e distintivas.

Para Silveira Junior (1995), nada mais é do que o universo-meio para se atingir o universo-fim. Trabalhando a estratégia, pode-se verificar a capacidade do poder organizacional em termos de recursos disponíveis, reservas e o que se pode mobilizar para atingir os objetivos.

Para a formulação de estratégias, segundo Oliveira (2002), devem-se considerar inicialmente, três aspectos:

- a empresa, seus recursos disponíveis, pontos fortes, fracos ou neutros, sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e sua política;

- o ambiente, levando-se em conta suas rápidas e constantes mudanças, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível.

Para Certo e Peter (1993), formular uma estratégia é: projetar uma estratégia que leve à realização dos objetivos organizacionais, é buscar o enfoque central da estratégia organizacional, e é a forma de como lidar satisfatoriamente com a concorrência.

3.2 Conceituação de Planejamento

Conceituar planejamento de forma a abranger sua amplitude não é muito fácil. O planejamento pode ser entendido como um processo de tomada de decisões importantes em um ambiente organizacional, que leva em conta seu impacto no futuro. É uma ferramenta que permite analisar a realidade, estudar os melhores caminhos a serem seguidos construindo um objetivo futuro.

Segundo Silva (2003), planejar é um processo no qual se identifica aonde se quer chegar (uma situação ou um estado), definir como chegar lá, da forma mais eficiente possível. Levando em consideração questões como: Dá para fazer? Vale a pena fazer? Quem faz? Como fazer bem? Funciona? Para ele, é importante definir: Abrangência - qual o "tamanho" do meu planejamento; Etapas do planejamento (deve ser profundo o suficiente e ao mesmo tempo prático); Tempo e duração do planejamento - equilibrar bem o fazer com o pensar.

Existem três tipos de planejamento segundo Oliveira (2002):

- **Planejamento Estratégico:** processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. É responsabilidade da alta administração e envolve não só a formulação de objetivos como também as metas a serem seguidas para se alcançar tal objetivo.
- **Planejamento Tático:** o objetivo deste planejamento é otimizar determinada área e não a empresa como um todo. Trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis hierárquicos mais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados.

- **Planejamento Operacional:** pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Basicamente os planos de ação ou planos operacionais. Deve conter: recursos necessários, procedimentos básicos adotados, resultados esperados, prazos estabelecidos e responsáveis pela execução e implantação.

As diferenças entre os três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2002) encontram-se nos QUADROS 1 e 2 abaixo:

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

QUADRO 1: Diferenças entre Planejamento Estratégico e Planejamento Tático

Fonte: Oliveira (2002, p.49)

No quadro acima, é possível notar que a principal diferença entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Tático, é principalmente a abrangência. Enquanto o Planejamento Estratégico envolve várias questões, a empresa como um todo, o Planejamento Tático é centralizado, focado em uma determinada questão, em determinada área. O Planejamento Tático é o desmembramento do Planejamento Estratégico.

No QUADRO 2 abaixo, veremos a diferença entre o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional, e , já poderemos observar que o Planejamento Operacional é o um resumo do que será necessário para se desenvolver o Planejamento Tático.

Discriminações	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

QUADRO 2 : Diferenças entre Planejamento Tático e Planejamento Operacional

Fonte: Oliveira (2002, p.50)

Silva (2003), observa alguns dos benefícios conseguidos com um planejamento:

- Utilizar os recursos de forma eficaz e eficiente;
- Aumentar o conhecimento sobre o negócio/projeto e seu potencial de mercado;

- Facilitar a percepção de novas oportunidades ou riscos e aumentar a sensibilidade dos gestores frente a problemas futuros;
- Determinar tarefas e prazos com responsabilidade definida, viabilizando o controle do processo e do andamento do negócio;
- Deixar claro para os gestores qual é o diferencial competitivo de seu negócio;

Ainda segundo Oliveira (2002), propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais irão proporcionar 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.

O planejamento é uma questão de suma importância dentro de um ambiente organizacional. Nada pode ser feito sem que haja um planejamento, pois ele mostra como se tomar a melhor decisão e avaliar quais serão os impactos que irão se desencadear no futuro, se vale ou não a pena seguir por este caminho. O planejamento é a chave da porta que leva a organização ao caminho do sucesso em seus objetivos e metas.

3.3 O Planejamento Estratégico

Para Fischmann e Almeida (1991), o Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria-se consciência das oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção a ser seguida pela organização para se evitar riscos e não deixar de aproveitar as oportunidades.

Alday (2000) afirma que o Planejamento Estratégico se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, voltando-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. As razões dessa atenção crescente são muitas, dentre as causas mais importantes, ele cita que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez, e essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. Então uma empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O planejamento estratégico constitui-se na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, a definição da missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil do negócio e área de negócio, grupos de clientes e serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamentos destes em projetos e ações estratégicas (SILVEIRA JUNIOR, 1995, p. 29).

Segundo Tavares (2000), os conceitos de planejamento estão intimamente relacionados com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais. A primeira fase do Planejamento aconteceu na década de 50, nos Estados Unidos, e na década de 60 no Brasil, quando o planejamento financeiro baseava-se na previsão de receitas, estimativa de gastos entre outros era considerado simples e eficiente. No princípio dos anos 60 aconteceram significativas modificações à concepção anterior de planejamento. Iniciou-se a prática do Planejamento a longo prazo, onde avaliavam o impacto de decisões atuais a longo prazo dentro do contexto organizacional. Aos poucos o planejamento a longo prazo foi dando lugar ao Planejamento Estratégico que predominou na década de 70 (FIG 1).

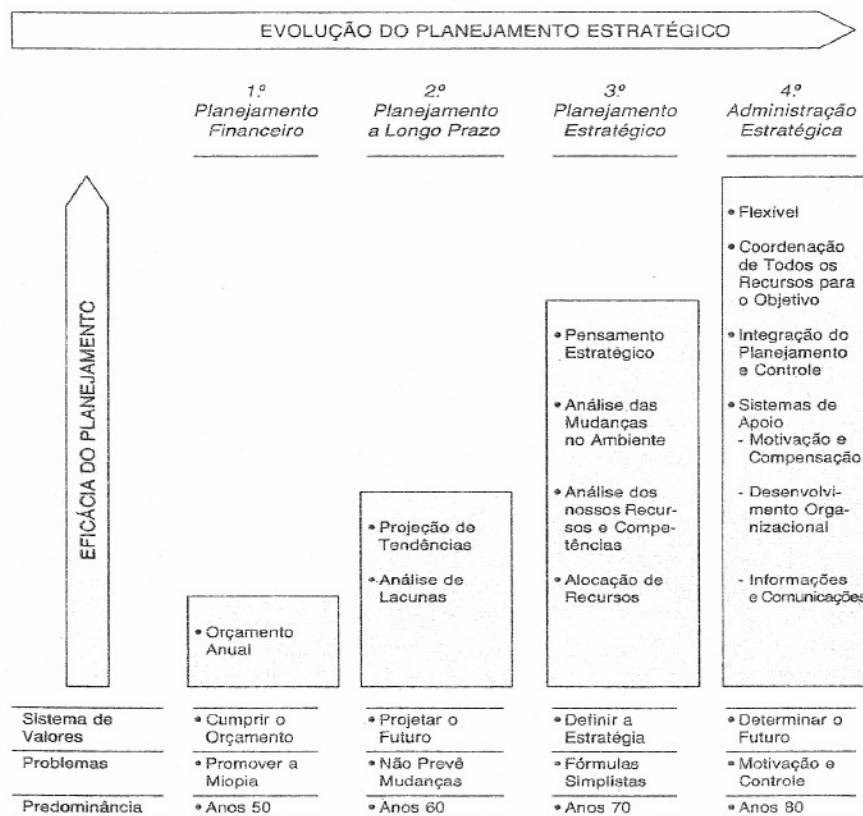


FIGURA 1: A evolução do Planejamento Estratégico

Fonte: Tavares (1991, p.6)

A figura acima, nos mostra os principais focos da evolução do Planejamento Estratégico. Como podemos observar, a primeira parte da evolução que corresponde ao Planejamento Financeiro, por volta dos anos 50, preocupava-se em cumprir o orçamento, não

tinham visão de futuro, mas apenas visão de passado. Na segunda parte, que corresponde ao Planejamento a longo prazo, teve sua estréia em meados dos anos 60, onde os administradores avaliavam a projeção no futuro de decisões tomadas no presente, mas não previam grandes mudanças. Foi na década de 70 que surge o Planejamento Estratégico definindo as melhores estratégias de forma simples, e analisando todo o ambiente organizacional. Na década de 80, surge a administração estratégica, envolvendo coordenação, planejamento e controle de todos os recursos para o desenvolvimento organizacional.

Mas as organizações demoraram muito para entender a importância de um Planejamento Estratégico, Tavares (1991) retrata que, em meados da década de 50, aquele que idealizava ou implantava um serviço público era também o responsável pela sua administração, pelo seu planejamento e deveria atuar em três níveis da organização: estratégico, pessoal e organizacional. Na década de 60 surgiram significativas concepções em relação ao planejamento, iniciou-se a prática do planejamento a longo prazo, onde viram que uma intervenção no presente, melhoraria o futuro. Aos poucos a expressão "longo prazo" deu lugar a expressão "estratégia" e passou a predominar o Planejamento Estratégico a partir da década de 70.

Mesmo sendo tão divulgado a importância de se planejar estrategicamente no ambiente organizacional, algumas empresas não estão intimamente ligadas à prática do Planejamento Estratégico no dia a dia organizacional. Isso talvez ocorra por causa de um problema cultural, onde os empresários ainda utilizam-se da prática do velho "jeitinho brasileiro" de fazer as coisas. Costa (2006) observa que alguns profissionais simplesmente não aceitam nenhum planejamento. Pois, no nosso país as economias nacionais e a mundial mudam com tanta rapidez e de forma tão imprevisível que qualquer planejamento futuro da organização acaba ficando desatualizado instantaneamente. Portanto vão improvisando sem se preocupar muito com o futuro.

Para Moraes (2005), o Planejamento Estratégico é mal entendido. Muitos empresários acham difícil realizar um planejamento de longo prazo, outros consideram viável um planejamento somente para organizações de grande porte, há aqueles que acreditam que possuem *feeling* suficiente para enfrentar a competitividade global, e existem os que desdenham o Planejamento Estratégico, desencorajados pelo insucesso de sua aplicação em sua organização, ou em alguma empresa conhecida.

Entretanto, na atual situação do mercado, não só brasileiro como mundial, as organizações que não tiverem foco no planejamento do futuro, serão engolidas pelo mundo competitivo. Andion e Fava (2002) destacam a importância do Planejamento Estratégico

como instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Por meio do Planejamento Estratégico, o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Consideram como o objetivo do planejamento fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os guie com importantes de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O Planejamento Estratégico possui as seguintes funções principais, segundo Tavares (1991):

- Proporcionar maior integração entre a organização e seu ambiente: por meio da prática e da contínua leitura e interpretação das mudanças ambientais, a organização terá maiores condições de se antecipar às mudanças externas, aproveitando as oportunidades e neutralizando as ameaças. Não se planeja para depois procurar fazer com que as circunstâncias se ajustem aos planos, procura-se planejar de acordo com as circunstâncias.
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório: o planejamento exercita a prática das funções diretivas, estimulando que esse nível busque o futuro da organização e que os demais cuidem de suas respectivas áreas. Muitas organizações consideram o planejamento estratégico vantajoso por proporcionar significativa reflexão a respeito do papel de cada indivíduo no desempenho atual e futuro da organização, além de estimular continuamente a melhoria da comunicação.
- Definir a "direção", os objetivos e as linhas de ação mais oportunas e adequadas: por meio desse processo que a missão é constantemente repensada, os objetivos, delineados e as linhas de ação, definidas, visando-se ao cumprimento da missão estabelecida.
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais: a missão e o ambiente onde a organização atua devem ser a principal fonte que norteará o desenvolvimento de modelos organizacionais.
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos: por meio de objetivos claramente delineados, o planejamento proporciona melhores bases para a otimização dos recursos organizacionais: torna o investimento mais eficiente;

aperfeiçoa continuamente a distribuição dos recursos materiais e financeiros e torna mais efetiva a alocação dos recursos humanos.

- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles: os parâmetros de avaliação definidos ao longo do processo permitem não só constatar a eficácia da organização como a eficiência na alocação de todos os seus recursos e a efetividade de sua ação no ambiente.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que possibilita definir de forma clara e com base em um diagnóstico atual e futuro dos ambientes interno e externo, a direção que se quer dar à organização, formulando missão, visão e valores, e ainda programar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos. Veremos a seguir, as fases de elaboração e implantação de um planejamento estratégico em uma organização.

3.3.1 Fases de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que, utilizando metodologias apropriadas, estimula a alta administração a pensar estrategicamente voltando os principais objetivos para conquistas futuras.

Segundo Ferreira et al. (2005), é cada vez maior o número de empresas no Brasil que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas como o Planejamento Estratégico para que as auxiliem no processo gerencial.

Serra et al. (2004) conclui que o Planejamento Estratégico é muito importante, pois através dele os acontecimentos futuros podem ser antecipados, através das ações que serão implementadas para atingir os objetivos organizacionais. Segundo ele, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar as oportunidades. O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, ajustando-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implantação de ações planejadas.

Barbosa e Brondani (2005), descreve que para entender o Planejamento Estratégico é necessário examinar a estrutura organizacional normalmente dividida em três níveis: alta administração, unidades de negócios da empresa, que é o segmento de atuação desta no mercado, e seu produto. É que a alta administração é quem deve elaborar e desenvolver o planejamento estratégico corporativo para levar a empresa a um futuro promissor e rentável.

Tavares (1991) expõe os fatores mais usuais que para ele podem interferir negativamente no processo de Planejamento Estratégico em uma organização, são eles:

- Resistência de todos a mudanças: todo processo de mudança implica uma razoável desordem da vida das pessoas, da própria organização, além de relativo grau de incerteza. Essas situações comumente geram resistência de parcela de pessoas envolvidas no processo.
- Deficiência ou falta de leitura ambiental: ocorre quando passam despercebidas as circunstâncias do ambiente que poderão afetar de maneira positiva ou negativa a organização. Falhas deste tipo acarretam avaliações incorretas sobre seu impacto.
- Falta de informações apropriadas ao processo decisório: A deficiência de informação é gerada usualmente por informações inadequadas ao contexto específico de determinada tomada de decisão; ou ainda pela transmissão de informações defasadas às necessidades do processo decisório.
- Falta de capacitação de recursos humanos: Isto contribui em grande parte para a existência, a manutenção e o agravamento de todos os aspectos citados que interferem no processo de planejamento. Um adequado programa de capacitação e desenvolvimento de pessoal deve abranger aspectos relacionados a atitudes, conhecimentos e habilidades para o nível diretivo, administrativo e operacional.

Segundo Montgomery e Porter (1998), várias empresas possuem numerosos sistemas que foram desenvolvidos para facilitar o processo de formação da estratégia, porém esses sistemas não são sempre fiéis aos ideais de suas missões, e concentram o planejamento estratégico em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo que realmente deveria ser abordado em um processo de Planejamento Estratégico.

As fases básicas para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico podem ser definidas como quatro: A primeira fase é o diagnóstico da empresa, onde se identifica a visão, expectativas e faz-se uma análise interna e externa verificando as ameaças e oportunidades e uma análise dos concorrentes. A segunda fase é a missão da empresa, onde se determina a missão, os cenários e postura estratégica. Na terceira fase que corresponde a análise dos objetivos e estratégias, é estudado o que deve ser feito para se alcançar os propósitos, como a escolha das metas e objetivos, a política e os planos de ação, e por fim a

quarta fase é a fase de controle a avaliação de desempenho. Um estudo detalhado sobre cada uma destas fases e suas subdivisões, é o que veremos a seguir.

3.3.1.1 Diagnóstico Estratégico

Segundo Barbosa e Brondoni (2005), toda empresa é normalmente situada num ambiente que oferece oportunidades e riscos e, essas informações devem ser coletadas com quantidade e qualidade adequadas para uma boa tomada de decisão por parte de seus executivos. É importante identificar os fatores fundamentais para se obter o sucesso, o que consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e formulação das metas e objetivos, para isso, deve-se fazer um levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa no mercado alvo e no conseqüente sucesso ou fracasso no Planejamento Estratégico da organização.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações norteamento o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que lhes afetam. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos (FERREIRA et al., 2005, p.37)

O diagnóstico estratégico é a primeira fase de elaboração e implementação de um Planejamento Estratégico. Nesta fase procura-se entender a situação da empresa perante o mercado atual. Um instrumento que pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o Benchmarking. O Benchmarking é um processo utilizado para melhoria organizacional. Ele busca comparar produtos e processos de trabalho de outras organizações que se destacam no mercado.

Para Melo et al. (2000), existem alguns tipos de Benchmarking, diferenciados pelo "alvo" ou "objeto" da atividade de Benchmarking.

- **Benchmarking interno:** realizado dentro da própria organização, entre suas várias unidades ou departamentos. É mais um processo de conhecimento das práticas internas;
- **Benchmarking Competitivo:** realizado pela comparação com empresas que são competidoras diretas da organização. É muito útil para posicionar o desempenho frente à concorrência;

- **Benchmarking Funcional/Genérico:** realizado através da identificação das melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica

Para Andion e Fava (2003), O Benchmarking é uma prática que possibilita à empresa comparar seu desempenho com outras empresas. Através dele, a empresa poderá ter um parâmetro para avaliação do seu desempenho, como também obter novas idéias para melhoria de seus processos. A seguir, no QUADRO 3, são listadas algumas das principais etapas do Benchmarking.

1. Identificar fatores-chave de sucesso: consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa;
2. Escolher as empresas para pesquisa: que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa, contanto que sejam consideradas de excelência naquela atividade ou processo analisado;
3. formar a equipe de *benchmarking*: que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada;
4. Efetuar comparações com outras empresas.

QUADRO 3 - Passos para elaboração do Benchmarking **Fonte:** Andion e Fava (2003 , p.33).

A fase do diagnóstico estratégico envolve várias questões importantes como a definição a visão, ao seja onde se quer chegar, também as análises dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e externo, e a análise dos concorrentes de mercado. O sucesso da implantação de um Planejamento Estratégico, envolve um diagnóstico bem feito pelos administradores. Assim, tem-se um olhar mais amplo sobre as ameaças e oportunidades de estão por vir. No próximo tópico, falaremos dos principais componentes do diagnóstico estratégico.

3.3.1.1 Principais Componentes do Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico nada mais é que uma análise estratégica do ambiente organizacional e apresenta alguns aspectos importantes apresentados a seguir:

3.3.1.1.1 Identificação da Visão

Visão da empresa é a percepção das necessidades do mercado e como a organização poderá atendê-la. A visão ajuda a organização a reunir valores e ações que a levem para o sucesso competitivo, aproveitando as oportunidades do mercado.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização (COSTA, 2006, p. 36).

Barbosa e Brondani (2005) nos fala que, a visão da empresa é uma espécie de declaração da direção que a empresa pretende tomar, de suas aspirações, suas crenças, sua postura. Não se trata, portanto, de algo burocrático ou vazio como papéis ou documentos sem sentido, e muito menos de valores numéricos, a declaração da visão de uma empresa, é algo mais filosófico, de cunho moral, social e ético, que pode causar empatia naquele que se identifica com as intenções e esperanças ali declaradas.

Para Oliveira (2002), a visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais gestores de uma organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e de uma abordagem mais ampla. Para ele a visão proporciona o grande delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização. A visão representa o que a organização quer ser. Deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não somente da vontade de uma pessoa.

Morais (2005), afirma que, o processo de estabelecimento da visão não é uma tarefa simples. Os questionamentos apresentados são indispensáveis para elaborar uma visão, e devem ser levados em conta por todo gestor. É importante que toda equipe de trabalho participe desse processo contribuindo com seu modo de ver a organização, pois a visão é uma percepção sob o ponto de vista do gestor e das pessoas que integram a organização.

Uma visão compartilhada com todos da organização tem valor inestimável, pois, explicita o que a empresa quer ser; une as expectativas; mostra um sentido de direção; melhora a comunicação; melhora o envolvimento e comprometimento das pessoas; dá mais energia as equipes de trabalho; inspira grandes diretrizes; e baliza as estratégias e demais ações da empresa, Costa (2006).

3.3.1.1.1.2 Análise Externa e Interna

Para se fazer uma análise do ambiente interno e externo, primeiramente devemos elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam se melhorados. Costa (2006). Para o autor é importante entender o significado e o que cada um representa:

- Pontos Fortes: características positivas da organização que favorecem no cumprimento do seu propósito;
- Pontos Fracos: são características negativas da organização que prejudicam no cumprimento do seu propósito;
- Pontos a melhorar: são características positivas na organização, mas não em nível suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

O objetivo das análises externa e interna de uma organização é observar e entender a situação desta dentro do ambiente competitivo, levando-se em conta fatores que influenciam a organização e assim melhorar suas condições de competir no mercado. Uma ferramenta muito utilizada e de grande valia é o SWOT.

A palavra SWOT, é uma palavra inglesa que tem origem de quatro palavras:

S = *Strenght* (Força); W = *Weakness* (Fraqueza); O = *Opportunities* (Oportunidade); T = *Threats* (Ameaças). A análise SWOT foi desenvolvida na década de 60 e auxilia muito não só na fase do diagnóstico como na organização do Planejamento Estratégico como um todo.

Através dele é possível relacionar em um gráfico as fraquezas, as forças, as ameaças e as oportunidades da organização, como exemplificado no QUADRO 4. Sua principal função é ajudar na escolha de uma estratégia adequada a partir de uma análise do ambiente interno e externo da organização.

FORÇAS	FRAQUEZAS
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES

QUADRO 4: Representação gráfica, clássica, da análise SWOT **Fonte:** Serra et al. (2004 , p.87).

Para Serra et al. (2004), a análise de SWOT pode vista de duas dimensões principais:

- Interna/externa: fatores internos da organização estão relacionados com as suas forças e suas fraquezas.
- Positiva/negativa: é positiva a relação entre as forças e as oportunidades e negativa a relação entre as ameaças e as fraquezas.

A relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade, e a relação entre as fraquezas e oportunidades pode significar limitação. Alguns aspectos importantes a serem considerados na análise SWOT se encontra abaixo no QUADRO 5.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do mercado
Líder de mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudança nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Regulação que aumenta os custos
Vantagem de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Talento para inovação	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	Mudanças demográficas
Bom serviço ao cliente	Linha estreita de produtos	Explorar novas tecnologias	
Melhor qualidade de produto	Falta de talento em marketing	Abertura para extensão da marca	
Alianças ou parcerias			

QUADRO 5: Aspectos a serem considerados na análise SWOT

Fonte: Serra et al. (2004 , p. 88)

3.3.1.1.3 Análise dos Concorrentes

Segundo Oliveira (2002), na implantação de um Planejamento Estratégico, é importante conhecer bem o concorrente, pois quanto menos conhecemos o concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desses concorrentes e, vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento em relação ao concorrente, menor o risco estratégico. Entretanto, essa análise precisa de um otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação

passada e presente dos principais concorrentes. Com base nesta análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes. Todo este trabalho busca a vantagem competitiva da organização.

Para Boscov e Rocha (2010), embora os administradores reconheçam a importância de se analisar os concorrentes para que possam se posicionar e formularem suas estratégias, eles fazem isso de amadora e não sistemática. E além do mais, não se encontra, na literatura, um modelo claro e objetivo para isso. O que dificulta a análise dos concorrentes de uma forma eficaz. O enfoque das empresas deve ser em concorrentes reais e potenciais. Para isso, elas devem analisar tudo aquilo que possa vir ameaçá-las. Além disso, é necessário fazer uma correta distinção entre os bons e os maus concorrentes, pois os bons devem ser preservados e os maus atacados.

A análise dos concorrentes, é uma etapa que merece um destaque e deve ser bem analisada, pois esta análise irá nortear os administradores em relação ao melhor caminho a ser tomado, indicando sua posição perante o mercado competitivo, perante seus concorrentes.

3.3.1.2 Missão da Empresa

Definir a missão, é determinar o motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, é determinar onde a empresa quer chegar. A missão representa a razão de ser da empresa. Na missão procura-se responder à pergunta básica: Aonde se quer chegar com a empresa, Oliveira (2002).

Para Tavares (1991), definir a missão da empresa consiste em refletir sobre o motivo de sua existência, seu grau de adequação às oportunidades e pressões externas, e, que tipo de benefício ela pode dar. Através de critérios objetivos, a organização poderá identificar e selecionar as opções mais vantajosas e adequadas para que se tenha êxito em sua missão. A missão é a razão da existência de uma organização, é a delimitação de suas atividades dentro do espaço que se deseja ocupar em relação às oportunidades do negócio.

A missão da empresa pode ser definida segundo Serra et al. (2004) de uma forma mais ampla, que permite uma abordagem mais abrangente, ou de uma forma mais restrita que define o propósito da organização de maneira mais clara, mas limitada.

Costa (2006), exemplifica a missão de uma forma bem simples. Para ele, é como olhar o projeto, o desenho de uma mansão e fazer a seguinte pergunta: Para que serve? A resposta seria: "Este imóvel servirá para acolher e abrigar nossa família pelo resto de nossas vidas". Esta frase poderia ser comparada ao conceito de missão do projeto em questão. O

autor ainda acrescenta a diferença com pergunta para saber sobre qual a visão do projeto: Que projeto é esse? Neste caso a resposta seria: "Esta é a mansão de nossos sonhos, confortável, ampla, acolhedora, que pretendemos construir..."

3.3.1.2.1 Cenários

Os cenários são uma poderosa ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico, pois, o futuro não pode ser afirmado, é incerto, então os cenários funcionam como uma possibilidade de elaborar uma configuração de acordo com o ambiente.

No contexto do planejamento estratégico, cenário é um conjunto harmônico e consistente de hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo. Os aspectos constantes do cenário devem ser os que afetam ou que podem afetar as atividades futuras da organização, de seus clientes, de seus concorrentes e até de suas partes interessadas. (COSTA , 2006, p.91)

As principais funções dos cenários para Serra et al. (2004) são:

- Assegurar meios para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução do ambiente;
- Prever o que essas alternativas poderão ter sobre a empresa;
- Auxiliar na tomada de decisões que possam contribuir para o sucesso competitivo.

Para Moraes (2005), a elaboração de cenários é uma das etapas mais importantes do Planejamento Estratégico, pois se procura enxergar o comportamento do ambiente. Dentre as finalidades de estabelecer cenários, ele destaca:

- Realizar a leitura ambiental;
- Identificar as mudanças que poderão ocorrer nos médios e longos prazos;
- Identificar as ameaças e oportunidades;
- Conhecer as tendências sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais;
- Antecipar-se nas decisões estratégicas.

Costa (2006) completa que, cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas importantes e possíveis pelos gestores, funcionando como pano de fundo para as atividades da organização. Ele condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização.

3.3.1.2.2 Postura Estratégica

Segundo Oliveira (2002), postura estratégica é a maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas principalmente de médio e longo prazo necessárias a organização, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão. Para se fazer uma avaliação de qual a melhor postura estratégica adotar, o administrador deve considerar:

- Os parâmetros para medir o desempenho da empresa, como por exemplo: a taxa histórica e atual de crescimento, capital de giro, número de empregados, participação histórica e atual no mercado, nível histórico e atual de rentabilidade, capacidade histórica e atual de sobrevivência da empresa;
- Os critérios para classificar a atuação da empresa e quanto mais específico e realista for o administrador ao estabelecer padrões de desempenho, melhor será a situação para avaliar;
- Os pesos relativos que o administrador deve estabelecer para os vários parâmetros. Como resultado o administrador poderá efetuar o julgamento geral da postura estratégica da empresa. Os pesos poderão ser estabelecidos em função do tamanho da empresa, taxa de crescimento, participação no mercado atual e tendência futura, rentabilidade atual e tendência futura, lucratividade, entre outros.

Para Pagano (2009), a formulação de estratégias começa pelo estabelecimento de algumas diretrizes gerais importantes para o desenvolvimento do negócio. A primeira diretriz a ser definida deve responder questões-chave, como: Que movimento adotar frente ao mercado de competição? Qual a linha geral a ser seguida para o desenvolvimento do negócio, em seu atual ciclo de vida?

Oliveira (2002) cita alguns aspectos limitadores para o estabelecimento de uma postura estratégica:

- A missão da organização;
- A relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha; e
- A relação entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. É importante também especificar os

recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades. Oliveira (2002).

Lembrando que a organização é fortemente afetada em seu desenvolvimento pelos fatores do meio em que está inserida, a pergunta a ser feita é "Em que fase do atual ciclo de vida a organização se encontra: crescimento, estabilidade ou declínio?". Com esta resposta em mãos será possível definir a linha geral de promoção do negócio, a postura estratégica. (COSTA, 2006, p.1)

A organização ao estudar sua estratégia, poderá ter atividades extintas, diminuídas, expandidas e iniciadas. A melhor postura estratégica, garante a sobrevivência, manutenção, crescimento além de desenvolvimento, levando em consideração a competitividade do mercado.

3.3.1.3 Objetivos e Estratégias

A implementação de um Planejamento Estratégico requer análise profunda do que se espera alcançar, para isso, é importante estudar e avaliar os objetivos e as estratégias que serão utilizadas para se chegar ao propósito desejado.

3.3.1.3.1 Definir Metas e Objetivos

Segundo Barbosa e Brondani (2005), as metas e objetivos devem ser definidos de maneira agressiva e desafiadora, porém deve-se levar em conta as limitações da organização. As metas são na verdade necessárias para orientar a empresa, o caminho, a direção que deve ser seguido para que seja cumprida a missão de empresa, já os objetivos, são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas.

Para Morais (2005), os objetivos são resultados que devem ser alcançados e mantidos durante um longo período de tempo para que as empresas se considerem bem sucedidas. Para o autor, ao se estabelecer os objetivos organizacionais, devemos levar em consideração três tipos de objetivos:

- **Objetivos executivos:** estabelecidos pela alta administração, constituem uma situação futura que a organização procura atingir. Ex.: Ser reconhecida como empresa líder no segmento em que atua.

- Objetivos funcionais: correlacionados aos objetivos da empresa em relação as respectivas áreas funcionais ou as funções de negócios (recursos humanos, marketing, finanças, etc.). Ex.: Reduzir custos de fabricação.
- Objetivos operacionais: desafios e realizações que devem serem perseguidos, perfeitamente quantificáveis (meta) e com prazo estabelecido.

No QUADRO 6, a seguir o autor faz uma relação dos objetivos aos níveis administrativos.

Objetivos	Níveis Administrativos
Executivos	Alta administração, executivos
Funcionais	Gerência intermediárias
Operacionais	Supervisão, operários, colaboradores

QUADRO 6: As relações objetivos / níveis administrativos

Fonte: Moraes (2005, p.61)

Para Tavares (1991), os objetivos desempenham várias funções abrangendo tanto a perspectiva organizacional quanto dos indivíduos que nela trabalham, de maneira geral podemos delinear-las da seguinte forma: orientar a ação; definir o ritmo dos negócios; motivar as pessoas; facilitar a avaliação do desempenho.

Definir as metas e os objetivos é um passo importante para um planejamento estratégico bem sucedido. A organização e o planejamento são importantes nessa hora, definir as prioridades para as metas ajuda alcançar melhor os objetivos.

3.3.1.3.2 Estabelecimento das Estratégias e Políticas Funcionais

Mintzberg et al. (2000) observa que num planejamento, as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente, dividido em várias etapas distintas, que a responsabilidade por este processo é em principio do executivo principal; na prática a responsabilidade pela execução está nos planejadores.

Para Motta (1995), o maior desafio enfrentados pelas empresas, atuantes no mercado global é, ajustar seus enfoques e estratégias às necessidades individuais do mercado competitivo, sem perder de vista a verdadeira missão da organização.

A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos

estabelecidos na organização perante seu ambiente. Oliveira (2002). Para o mesmo autor, existem diferentes formas de classificar as estratégias, como citadas a seguir:

1. Quanto à amplitude:

- Macroestratégias: ação que a empresa vai tomar tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o diagnóstico estratégico;
- Estratégia funcional: forma de atuação de uma área funcional empresa;
- Microestratégia ou subestratégia: forma de atuação operacional, relacionada a um desafio ou uma meta.

2. Quanto à concentração:

- Estratégia pura: desenvolvimento específico de uma ação em uma área de atividade;
- Estratégia conjunta: uma combinação de estratégias.

3. Quanto à qualidade dos resultados:

- Estratégias fortes: provocam grandes mudanças;
- Estratégias fracas: resultados mais amenos.

4. Quanto à fronteira:

- Estratégias internas, tal como a reorganização para alterar a forma como a alta administração lidará com os funcionários;
- Estratégias externas, que correspondem, por exemplo, à descoberta de nova oportunidade como resultado da ação de um concorrente.
- Estratégias internas e externas, que correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

5. Quanto aos recursos aplicados:

- Estratégias de recursos humanos: grande parte de recursos considerados refere-se ao fator humano;
- Estratégias de recursos não humanos: existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros;
- Estratégia de recursos humanos e não humanos: ocorre equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

Neste tipo de classificação de estratégias pode ser focado para outros tipos de recursos como financiamentos, matérias, equipamentos e tecnológicos.

1. Quanto ao enfoque:

- Estratégias pessoais: representam valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos para mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo: e
- Estratégias empresariais: representam a ação da empresa perante seu ambiente.

Segundo Tavares (1991) as políticas são um conjunto de regras ou enunciados que orientam na tomada de decisão. Referem-se geralmente as áreas funcionais, embora afetem toda a organização. Devem ser mutuamente compatíveis e interligadas, visando facilitar a consecução de objetivos pré - estabelecidos. Podem ser positivas, facilitando a consecução de objetivos dentro das concepções de trabalho da organização, ou negativas, restringindo a faixa permissível de tomada de decisões.

Algumas condições básicas ainda segundo Tavares (1991), devem ser consideradas para que as políticas possam ser delineadas adequadamente:

- Enfatizar o negócio;
- Orientar as pessoas no quadro da organização para o sentido fundamental de seus esforços;
- Estabelecer parâmetros para a tomada de decisões.

Estabelecer estratégias e políticas funcionais, ajuda o administrador a tomar as decisões certas para se alcançar pontos importantes como a sobrevivência, a lucratividade, produtividade, redução de custos, participação no mercado e competitividade.

3.3.1.3.3 Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação

O próximo passo a ser tomado é procurar identificar os projetos e os planos de ação que serão necessários para se desenvolver o Planejamento Estratégico proposto.

Para Oliveira (2002), projeto, é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e quais recursos serão alocados para seu desenvolvimento. O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo, condições de identificar e operacionalizar os planos de .ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico.

Oliveira (2002), também propõe que o administrador crie alguns formulários que servirão de auxílio no estabelecimento dos planos de ação e nos projetos inerentes ao planejamento estratégico da empresa:

- O primeiro formulário seria o de estabelecimento de projeto que terá como finalidades: Estabelecer projetos que deverão ser operacionalizados; Indicar responsáveis e as áreas coordenadoras por sua operacionalização; Indicar as datas previstas e reais de início e término; Indicar os recursos necessários e suas principais fontes; Indicar o resultado final esperado; Indicar a taxa de retorno.
- O segundo formulário seria o de interligação de estratégias e projetos, com a finalidade de: estabelecer o conjunto de projetos que deverão ser desenvolvidos para cada uma das estratégias identificadas, justificar cada um dos projetos propostos e estabelecer o resultado final de cada um dos projetos propostos.
- O terceiro formulário seria o de prioridade dos projetos: que terá como finalidade: Estabelecer e justificar as prioridades dos diversos projetos da empresa com base nas prioridades das estratégias relacionadas.
- E o quarto formulário seria o de estabelecimento dos planos de ação, com a finalidade de: Relacionar todos os projetos identificados; relacionar todas as atividades por projeto; Juntar todas as atividades pro assunto básico da empresa (correlacionando aos fatores e subfatores internos e externos estabelecidos no diagnóstico estratégico); Identificar os grupos ou áreas responsáveis pelos assuntos.

Estabelecer projetos e planos de ação garante que a execução do Planejamento Estratégico ocorra dentro do previsto e alcance os objetivos pré- estabelecidos. Através de ações de acompanhamento e sincronização das atividades, padronização de procedimentos e conceitos, organização, sistematização de informações e resultados, e gestão dos recursos financeiros, entre outras atividades, é possível o controle e acompanhamento do processo, possibilitando o estímulo , interação , comprometimento e entrosamento de todos os envolvidos.

A fase de controle e avaliação do processo será discutida a seguir.

3.3.1.4 Controle e Avaliação

A fase de controle e avaliação do processo de Planejamento Estratégico tem algumas finalidades importantes, segundo Oliveira (2002):

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;

- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados; e
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho x investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando mudança de estratégia caso se faça necessária. (BARBOSA e BRONDANI, 2005, p.121)

Para Oliveira (2002), as fases que o executivo deve efetuar dentro do processo de controle e avaliação do Planejamento Estratégico são:

- Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: os padrões são as bases para a comparação dos resultados esperados. Esses padrões são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como normas e procedimentos;
- Medida dos desempenhos apresentados: Estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir, mediante critérios de qualidade e tempo;
- Comparação do realizado com o esperado;
- Ação corretiva: Corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

O controle e a avaliação do plano de ação dentro do Planejamento Estratégico, deve ser entendido como um processo que possibilita a coleta de informação sobre o desempenho do projeto, de maneira que os responsáveis pela organização possam tomar as decisões, comparar os resultados até então alcançados, discutir resultados previstos e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados no processo.

3.3.1.5 Verificação de Consistência do Planejamento Estratégico

Neste ponto o Planejamento Estratégico está pronto. Entretanto, para Oliveira (2002), antes de iniciar o processo de implantação, é necessário efetuar a análise de consistência do planejamento considerando alguns aspectos, entre os quais:

- Consistência interna: analisar a interação do Planejamento Estratégico em relação à capacitação da empresa, recursos, escala de valores dos executivos e funcionários, e cultura organizacional;
- Consistência externa: analisar a interação do Planejamento Estratégico em relação aos consumidores, recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, e conjuntura econômica e política;
- Riscos financeiros, econômicos, sociais e políticos envolvidos;
- Impactos recebidos e exercidos a curto, médio e longo prazos;
- Praticabilidade do Planejamento Estratégico.

Verificar se todos os itens indispensáveis de um Planejamento Estratégico estão presentes e adequados, se estão saindo como o planejado, é uma forma de evitar possíveis falhas no futuro, e assim garantir o sucesso da organização na implantação deste processo.

A implementação do planejamento requer, como já foi dito, várias medidas e atitudes importantes que propiciarão a segurança do processo e a tranquilidade no desenvolvimento e implementação dos programas de ações desejadas, visando um melhor posicionamento futuro da organização pelo desenvolvimento de vantagens competitivas perante o mercado.

3.4 Vantagem Competitiva

Uma competição envolve disputa e em uma disputa, conhecer os envolvidos como por exemplo, os concorrentes, clientes e fornecedores que fazem parte deste mercado é um passo importante. Este conhecimento possibilita alcançar oportunidades e extinguir ameaças criadas por estes mesmos envolvidos.

Segundo Serra et al. (2004), para que se ganhe a vantagem competitiva no mundo dos negócios, é necessário que se alcance um desempenho superior. Para isso, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada baseada em objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Motta (1995), observa que é importante que as organizações conheçam as forças que a cercam, para poder analisá-las, e assim escolher a melhor estratégia competitiva a ser adotada.

Para Stalk (1998), hoje em dia, o tempo é uma vantagem-chave na corrida pela vantagem competitiva, pois a forma como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo - na produção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos, em vendas e distribuição - é o que a coloca a frente na corrida pela competição.

Segundo Ferreira et al. (2005), o que pode determinar grande parte do sucesso de uma organização é a capacidade de adaptação às mudanças de ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes. O gestor que sabe utilizar esses instrumentos de planejamento de forma coerente, adaptando-os a essa realidade e às suas necessidades, pode então obter uma excelente vantagem competitiva.

Porter (1989), explica que vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo e sim nas inúmeras atividades distintas que a empresa executa, pois, cada uma das atividades cria uma base de diferenciação perante o mercado e pode contribuir para melhorar a posição da empresa.

A vantagem competitiva é sem dúvida o que rege o mercado atual, todas as empresas buscam se destacar e conseguir assim diferenciação frente a concorrência. Nesse sentido, o planejamento estratégico significa o ponto de partida das organizações para conseguir o sucesso no mercado, independentemente de seus tamanhos e tipos.

Implantar um Planejamento Estratégico em qualquer organização que seja, não é uma tarefa fácil, pois além de demorar muito tempo, precisa de muita atenção. Envolve a aplicação de vários conceitos, a análise de vários ambientes e situações vividas na organização. Para que tudo dê certo é importante que a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que se busca, em qual patamar se deseja chegar. Uma vez uniformizado este conhecimento, passamos para uma fase de construção de cenários futuros que, dão uma idéia das incertezas, das mudanças que irão surgir e provocar em nossos negócios. Finalmente, o controle das ações e a análise do processo são feitos objetivando verificar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que mantenham a vantagem competitiva desejada. O Planejamento Estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para conseguir chegar aos objetivos propostos.

4 METODOLOGIA

Os itens abordados nesta seção, têm como objetivo principal esclarecer o tipo de pesquisa, a natureza do estudo em questão, o objeto da pesquisa, como foi coletado os dados e, a forma utilizada para interpretação das informações adquiridas.

4.1 Tipos de pesquisa

Para Yin (2005), um projeto de pesquisa, envolve vários fatores importantes como a união de dados a serem coletados, as conclusões a serem tiradas e às questões iniciais propostas no estudo que será desenvolvido.

Demo (2000) explica pesquisa como sendo um procedimento capaz de fabricar o conhecimento, um procedimento que possibilita aprofundar a aprendizagem.

Moreira (2008) observa que, toda e qualquer pesquisa começa com uma dúvida ou um problema. As pesquisas apresentam diferentes tipos e maneiras de serem realizadas. Para ele, planejar uma pesquisa é muito importante pois determinará o que pesquisar, como coletar os dados e como analisa-los.

No desenvolvimento deste trabalho, serão utilizados os métodos de estudo de caso, pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica. Yin (2005) afirma que, para se realizar um bom estudo de caso é necessário que o pesquisador do estudo seja capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos, deve ter uma noção clara das questões estudadas, ser adaptável e flexível de forma que as situações recentemente encontradas possam ser vistas como oportunidades e não ameaças, e deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza por um estudo profundo e exaustivo de algo, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado.

Para Moreira (2008), a pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos, dos cenários em questão. Envolve análises de dados que não podem ser facilmente descritos numericamente.

Gil (2002) afirma que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelecer relações entre variáveis encontradas. Já a pesquisa bibliográfica para ele, é desenvolvida com base em materiais já elaborados por outros autores, este tipo pesquisa utiliza livros e artigos para sua execução.

4.2 Objeto de estudo

A Administração Municipal é composta por várias secretarias específicas. Esta pesquisa será realizada nas secretarias de Administração e de Educação da Prefeitura Municipal de Formiga -MG.

A Secretaria de Administração coordena e executa atividades administrativas promovendo assistência ao servidor municipal e a população em geral quando necessário, e a Secretaria de Educação busca proporcionar um grau de eficiência e eficácia no gerenciamento da educação do município visando a melhoria da qualidade do ensino público.

4.3 Coleta dos dados

Num primeiro momento, foi realizado um roteiro prévio com os principais tópicos relativos à aplicabilidade do Planejamento Estratégico e sua implementação. Com a colaboração da coordenadora do Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Formiga, foram obtidos os dados para análise da pesquisa em questão, através de uma entrevista estruturada. Também foi aplicado um questionário estruturado a 14 funcionários, e aos secretários das duas secretarias em questão.

4.4 Interpretação dos dados

A partir dos questionários, das entrevistas e dos dados coletados, realizou-se uma análise de conteúdo para convergir os elementos encontrados na prática com os encontrados na literatura e com isso, chegar as conclusões. Para Bardin (2009), análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores - qualitativos ou não - permitindo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção dessas mensagens.

5 ANÁLISE E RESULTADOS

Planejar o desenvolvimento local e regional dos municípios envolve inúmeras e divergentes questões, vinculadas às diversas temáticas e assuntos municipais. Os gestores locais vêm enfrentando constantemente desafios políticos, sociais, ambientais, financeiros e de planejamento e cada vez mais os cidadãos têm exigido uma qualidade de vida mais adequada e demandado a sua participação nas decisões importantes relacionadas ao município. Neste cenário entra o Planejamento Estratégico como uma metodologia de gerenciamento que visa tornar a administração municipal mais eficiente e eficaz .

5.1 O Processo de Implantação do Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal

Implantar um Planejamento Estratégico é uma ação administrativa que busca resultados de longo prazo, embora que, medidas operacionais e táticas devam redundar em ganhos de curto e médio prazo, principalmente aquelas que desenvolvam novas competências para a organização.

A idéia de implantar um Planejamento Estratégico na atual Administração Municipal, veio atender uma Emenda à Lei Orgânica Municipal nº 013/2008 (Anexo A), que institui a obrigatoriedade da elaboração e cumprimento de um "Programa de Metas" pelo executivo. A partir desse emenda, o processo de elaboração foi iniciado. Sendo Formiga a 7ª cidade do Brasil e 1ª de Minas Gerais a elaborar e implantar um Programa de Metas.

O processo para implantação de um Planejamento Estratégico foi organizado por um secretário municipal e por uma psicóloga da área organizacional, e contou com a participação do prefeito, vice, todos os secretários e demais chefes setoriais de cada secretaria. Não houve custos com essa implantação, uma vez que todo o processo foi desenvolvido por funcionários da própria prefeitura.

Aconteceram várias reuniões com o objetivo de explicar teoricamente o que é, como funciona o Planejamento Estratégico, além de definir os eixos de resultados esperados. Foi entregue a cada participante um material didático (Anexo B) e também exercícios práticos de como elaborar os programas e ações (Anexo C). A cada secretário municipal foi entregue um formulário (Anexo D) para que iniciassem o trabalho interno em sua secretaria.

A maior dificuldade encontrada com esta implantação aconteceu no próprio corpo gerencial que teve dificuldade em entender a importância do planejamento e tê-lo como base

para ações e até mesmo uma resistência à necessidade de mudanças necessárias para a implantação do mesmo.

Os estudos e análises desenvolvidos na fase de implantação do Planejamento Estratégico na Prefeitura Municipal de Formiga, contribuíram para o conhecimento das reais necessidades da atual administração e do município, objetivando alcançar uma melhor qualidade de vida para todos os cidadãos formiguenses. Foram definidas as 7 principais áreas de ação que estão descritas no QUADRO 7:

	Áreas de Ação	Descrição das atividades
1	Qualidade de Gestão	Busca da prestação de serviços com qualidade ao cidadão formiguense.
2	Qualidade Fiscal	Uso racional dos recursos públicos primando pela eficiência, eficácia e transparência.
3	Educação com Qualidade	Detalhamento do que será feito para consolidar o novo patamar alcançado no campo da educação, aperfeiçoando e ampliando a infraestrutura para a prestação de serviços educacionais, aumentando as oportunidades e o acesso ao conhecimento como meio de alcançar novas condições de competitividade, empregabilidade e de construção da moderna cidadania.
4	Vida Saudável	Ações para ampliar a modernização, a participação da população e a convivência social, reforçando os serviços de saúde como fundamento para a qualidade de vida e criando oportunidades de acesso para todos, à moradia e as atividades de lazer e cultura.
5	Qualidade Ambiental	Apresenta o que se pretende para o fortalecimento da questão ambiental nos seguintes aspectos: gestão, legislação e educação.
6	Qualidade Urbana e Rural	Proposta de requalificação do espaço urbano e rural, considerando a harmonia entre o meio ambiente, os referenciais paisagísticos, os parques, as praças e jardins, o sistema viário, o parcelamento, uso e ocupação do solo e a estética das edificações.
7	Cidade Competitiva	Busca por resultados dentro da consolidação de Formiga como cidade de excelência em gestão pública, o que a torna diferenciada na realização de políticas públicas e na articulação do desenvolvimento econômico local e regional, valorizando os mecanismos de integração e cooperação entre a comunidade e o poder público.

QUADRO 7: As sete áreas de ação do Planejamento Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

As 7 áreas de atuação do Planejamento Estratégico mostradas acima, são as áreas em que a Prefeitura Municipal planejou e estudou resultados e impactos no processo de implantação do Programa de Metas, visando a solução de um problema ou o atendimento de uma necessidade ou demanda da comunidade.

No estudo de caso deste trabalho, foram estudadas somente duas áreas, as quais as Secretarias de Administração e Educação se encaixam, que seriam as áreas: Qualidade de Gestão e Educação com Qualidade.

Na área de Qualidade de Gestão, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Garantir a universalização dos serviços públicos municipais, observando sua regularidade, continuidade, eficiência, rapidez e cortesia no atendimento ao cidadão.
- Atualizar a Administração Municipal com as melhores técnicas, métodos, processos e equipamentos de trabalho.
- Promover a formação e capacitação permanente do funcionalismo, melhorando a estrutura técnica administrativa e operacional.
- Aumentar a eficiência e eficácia da Gestão Pública.
- Melhorar a capacidade de gerência interna.
- Centralizar fisicamente a administração, criando um novo setor de desenvolvimento urbano na área de construção da sede administrativa.

Na área de Educação com Qualidade, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- Garantir o acesso à educação formal de qualidade.
- Oferecer à população ensino de qualidade em língua estrangeira (inglês/espanhol) e em informática.
- Universalizar o ensino infantil.
- Elevar os índices do IDEB¹, PROALFA² e PROEB³.
- Promover a valorização do profissional da educação.

A fase preparatória para implementação do planejamento requer, como visto, várias medidas estruturais, estudos, análises e treinamento que propiciarão a segurança do processo e a tranquilidade no desenvolvimento e implementação dos programas de ações almejadas,

¹ IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, mede a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. Calculado com base no desempenho do estudante em avaliações e em taxas de aprovação. É medido a cada dois anos. <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 16 out.2010.

² PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização, realizado identifica os níveis de aprendizagem em relação à leitura e à escrita dos alunos e é a estratégia da Secretaria de Estado da Educação de Minas para alcançar a meta de que em Minas toda criança sabe ler e escrever até os oito anos de idade. Os testes são anuais. <https://www.educacao.mg.gov.br/component/.../5003-o-que-e-o-proalfa>>. Acesso em 16 out.2010.

³ PROEB - Programa de Avaliação da Educação Básica, mede o grau de desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes matriculados nas escolas públicas nas disciplinas de Português e Matemática. <http://www.farolcomunitario.com.br/mg_005_0435.htm>. Acesso em 16 out.2010.

visando um melhor posicionamento futuro da organização pelo desenvolvimento de vantagens competitivas.

5.2 As perspectivas da Prefeitura Municipal com a implantação do Planejamento Estratégico

Reformar uma organização já não é, administrativamente falando uma tarefa fácil. Reformar uma organização como um município pode ser ainda mais complicado. Esta tarefa pode tornar-se menos complexa quando o administrador é capaz de estabelecer estratégias e estudar um plano de metas que poderão direcionar toda organização.

Com o surgimento da Emenda á Lei Orgânica nº 013/2008, viu-se a possibilidade de organizar metas obtendo resultados até 2012. Para isso, criou-se a Secretaria de Planejamento, Coordenação e Regulação Urbana, responsável pela implantação, coordenação e monitoramento do Planejamento Estratégico para o cumprimento do Plano de Metas.

Com a implantação do Planejamento Estratégico, a atual Administração Municipal buscou uma liderança com mais responsabilidade e maior controle sobre seus funcionários, que ao mesmo tempo passariam a se sentir mais motivados a trabalhar pois estariam mais seguros e valorizados.

Entre os inúmeros benefícios buscados com esta implantação , podemos citar:

- Maior flexibilidade, adaptando-se mais facilmente a certas mudanças em relação ao modo de governar;
- Agilidade nas tomadas de decisões, principalmente as que envolvam a qualidade de vida da população;
- Melhor comunicação entre os funcionários;
- Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores;
- Orientação maior nos comportamentos de funcionários;
- Maior capacitação, motivação e comprometimento dos funcionários, gestores e chefes;
- Consciência coletiva para o bem social, administrativo, cultural, ambiental, educacional e da saúde de todos os formiguenses;
- Melhor conhecimento do ambiente interno e externo em que os funcionários trabalham;
- Melhor relacionamento entre prefeitura e população;
- Visão de conjunto.

A implantação e execução Planejamento Estratégico Municipal buscou estabelecer um processo de melhoria contínua através de acompanhamento periódico que tornasse possível a identificação das reais possibilidades, interesses e potencialidades da Prefeitura Municipal.

No tópico a seguir, será discutido o Planejamento Estratégico das Secretarias de Administração e Educação.

5.3 O Planejamento Estratégico da Secretaria de Administração

A implantação do Planejamento Estratégico requer dos gestores públicos a compreensão detalhada de onde se pretende chegar, o que se tem a favor, os contras, bem como aos aspectos da cultura organizacional. Quando implantado provoca várias transformações no comportamento organizacional, levando a organização a sair do status de reativa para proativa, estimulando a função diretiva, à utilização de modelos mais eficazes, eficientes e efetivos com o foco na orientação e melhoria contínua do trabalho administrativo.

A Prefeitura Municipal de Formiga, procurou alcançar com a implantação do Planejamento Estratégico nesta secretaria a ampliação da atuação da mesma, superando o modelo tradicional de Departamento Pessoal para um modelo de Gestão de Pessoas, que implicaria em ser mais do que o controlador do quadro de funcionários, mas de atuar com programas e ações que contribuiriam para a formação profissional e pessoal do servidor.

Na análise do ambiente interno, encontraram pontos fortes e fracos que estavam relacionados principalmente com as oportunidades, ameaças e fraquezas que norteavam a atual administração municipal, como veremos abaixo no QUADRO 8:

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● O clima de trabalho; ● As relações interpessoais; ● O espírito de equipe; ● A busca pelo aprendizado constante; A ● socialização do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitação e treinamentos; ● Necessidade de recompor o quadro de funcionários; ● Dificuldade na comunicação com outros secretários; ● Espaço físico inadequado; ● Acumulo de serviço

QUADRO 8: Pontos Fortes e Pontos Fracos do Ambiente Interno da Secretaria de Administração

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como visto acima, a análise dos pontos fortes e pontos fracos indicou as áreas em que a Secretaria de Administração tem qualidades e aquelas em que ainda há espaço para melhorias, com o intuito de eliminar os fatores que afetam seu funcionamento.

A análise do ambiente externo da secretaria não foi feita. Segundo a coordenadora do Planejamento Estratégico, encontrou-se muita resistência e falta de comprometimento dos servidores em analisar o ambiente externo.

A missão e a visão não são específicas de cada secretaria. A visão e a missão a ser seguida é a da Prefeitura Municipal, apesar de que esta ainda não foi elaborada.

Com uma abordagem de projeção do futuro, buscou-se ações necessárias que trabalhadas dentro dos pontos fracos, alcançassem algum resultado de melhoria.

Segundo a Coordenadora do Planejamento Estratégico da Prefeitura foram propostas algumas ações para amenizar ou acabar com alguns pontos fracos encontrados:

- Implantar o Portal do Servidor para disponibilizar contra-cheques, contagem de tempo e outros serviços on-line;
- Estabelecer padrões de comunicação oficial e interna, organizando um manual;
- Investir na segurança do trabalho;
- Implantar um Programa de Capacitação e Treinamento Interno;
- Implantar um Centro de Apoio ao Servidor, para atuação preventiva e de atenção integral ao servidor;
- Mudança do local onde funciona a Secretaria de Administração atual, para um local maior.

Caso adotasse as ações estratégicas vistas acima, seria um grande passo para a melhoria no serviço da Secretaria. Ações de melhoria dentro da Secretaria seriam importantes mudanças que ajudariam a atingir o melhor desempenho da administração municipal.

Porém os servidores da Secretaria, juntamente com o Secretário e chefes, não demonstraram grande interesse no Planejamento Estratégico, muitos nem sabiam do que se tratava ao responder o questionário. Além de não existe nenhum processo de monitoramento, avaliação e controle do Planejamento Estratégico nesta Secretaria, pode-se dizer que não houve sucesso nesta implantação, tanto que o processo nem chegou a ser concluído.

Segundo a Coordenadora, existiu uma dificuldade geral de se trabalhar com planejamento, elegendo prioridades, analisando tendências e necessidades, e uma dificuldade maior ainda em se trabalhar com metas e prazos.

Quando se fala que o Planejamento Estratégico não deu certo, na verdade, nota-se que o mesmo não foi capaz de prever diversas situações. Mas é importante notar que, pior do que ter um planejamento que não funcionou completamente é não se importar em procurar algum tipo de Planejamento Estratégico para nortear a Secretaria. Um Planejamento Estratégico que foi formulado e implementado em uma organização, por mais simples ou complexo que seja, sempre dispõe da possibilidade de se monitorar, avaliar e realizar correções que viabilizem alcançar os objetivos que foram traçados buscando alcançar os resultados esperados da melhor maneira possível.

5.4 O Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação

Diante dos novos desafios e das mudanças contínuas no mundo, as organizações também precisam mudar e ser ágeis na tomada de suas decisões, decisões que muitas vezes podem envolver todo o futuro de uma cidade e de sua população, por isso é importante um bom planejamento.

Somente com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se defender das constantes mudanças que ocorrem no mercado, agilizando seu processo de tomada de decisões.

A formulação de um Planejamento Estratégico envolve vários fatores como analisar oportunidades e ameaças, cruzá-los com os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer missão e objetivos gerais, desenhar planos e estratégias, implementar, controlar e monitorar todo o planejamento para garantir que os objetivos sejam atingidos. Assim, ao elaborar um plano institucional de gestão estratégica é necessário pensar no futuro, considerando interesses, necessidades e a demanda da sociedade, definindo com clareza as metas a atingir, articuladas em torno dos objetivos institucionais e envolver o coletivo de forma crítica e comprometida.

O Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação foi desenvolvido para promover a melhoria no processo de trabalho da secretaria, visando também a melhoria da gestão das escolas municipais, buscando garantia de excelência com eficiência e eficácia nos serviços municipais de educação. Veio também atender o Plano de Ação - Todos Pela Educação - divulgado pelo decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007 (Anexo E), definido em vinte e oito as diretrizes a serem alcançadas pelos departamentos federados e sistema de ensino.

É responsabilidade constitucional do município oferecer educação infantil e o ensino fundamental, nas modalidades regular, especial e educação de jovens e adultos. Assim, as ações estratégicas formuladas neste Planejamento Estratégico tiveram como fundamento as seguintes concepções:

- Que a educação é um direito de todos;
- Que todos os seres humanos são capazes de aprender e o fazem em ritmos diferentes;
- Que a autonomia é fundamental para o desenvolvimento pleno;
- Que o espaço escolar é o local propício para a construção de uma cultura solidária de amor à vida, respeito às diferenças e promoção da paz.
- Que a educação também é responsável pela formação ética do ser humano.
- Que o esforço em equipe é peça fundamental para se alcançar bons resultados não só dentro da educação, como em outros setores.

Assim, a missão e a visão da Secretaria de Educação se pautam em valores e princípios universais como solidariedade, promoção e preservação da vida e em desenvolvimento do educando nos aspectos cognitivo, afetivo, sócio-cultural, embora não sejam elaboradas, pois devem ser consideradas a visão e a missão da Prefeitura Municipal como um todo. Neste caso podemos ressaltar que a missão não foi entendida como uma frase feita para ser afixada nas paredes da secretaria, das escolas ou nos ambientes de educação como decoração. Seu papel é o de inspirar a ação e o modo de ser e de fazer da coletividade nos ambientes de trabalho, nas escolas, na secretaria.

Foram definidos os objetivos estratégicos da Secretaria como:

- oferecer educação infantil, o ensino fundamental proporcionando igualdade de condições para acesso, permanência e êxito para o aluno da escola pública municipal;
- Assegurar condições mínimas de funcionamento das escolas municipais e demais departamentos da educação;
- Qualificar os profissionais da Educação;
- Implementar o sistema de avaliação e monitoramento da qualidade educacional do município.

Para a análise do ambiente interno e externo a secretaria consultou escolas, diretores, professores, alunos e toda a comunidade escolar; analisou dados estatísticos educacionais disponíveis em todos níveis de governo - municipal, estadual e nacional. Definiu metas para

que os resultados possam ser atingidos e os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Estas foram ações específicas, quantificadas, e apoiaram a formulação das principais estratégias. Infelizmente, o secretário não disponibilizou o resultado desta análise, só alguns pontos fortes encontrados:

- Houve ampliações no atendimento da educação infantil com a construção de novos centros de educação no município;
- Houve melhoria na rede física com a construção, reforma e ampliação de novos prédios escolares;
- Houve a implantação da escola de tempo integral;
- Observou-se uma boa interação entre o conhecimento e os valores humanos nos departamentos educacionais e entre os servidores da educação no município;
- Buscou-se sempre ações empreendedoras, criativas e flexíveis na solução dos desafios educacionais.

Segundo o Secretário, foram estabelecidas algumas metas para a melhoria dos pontos fracos e para melhoria da vida dos cidadãos formiguenses e servidores municipais:

- Elevar os Índices de Avaliação da Educação;
- Implantar 03 escolas de tempo integral;
- Implantar o sistema de ensino e material didático de informática educacional;
- Construir uma sede administrativa da Secretaria de Educação;
- Ampliar e reformar algumas escolas municipais;
- Construir Centros de Educação Infantil
- Oferecer serviço de apoio e complementar aos alunos com dificuldade de aprendizagem nos anos iniciais e estender aos anos finais;
- Atender 100% dos jovens e adultos acima de 15 anos cadastrados no EJA⁴;
- Melhorar recursos para o ensino de língua estrangeira;
- Montar biblioteca itinerante;
- Conservar e restaurar o acervo de livros
- Implantar hortas escolares na zona rural;

⁴ EJA - Educação de Jovens e Adultos ,é a modalidade de ensino nas etapas dos ensinos fundamental e médio que recebe os jovens e adultos que não completaram os anos da Educação Básica em idade apropriada por qualquer motivo. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Educa%C3%A7%C3%A3o_de_Jovens_e_Adultos>. Acesso em 19 out. 2010.

- Adquirir alimentos de agricultura familiar, Implantar programas de educação alimentar e oferecer refeições diárias de qualidade nutritiva aos alunos da rede municipal;
- Atender 100% da demanda de transporte escolar.

O processo de monitoramento deste planejamento é feito a cada seis meses, onde há um levantamento dos dados que subsidiam a avaliação e controle das ações realizadas e planejadas, seguindo da elaboração de um relatório, que posteriormente vem a ser publicado na página oficial da Prefeitura Municipal de Formiga, onde se publica a cada seis meses o Relatório de Prestação de Contas sobre o Programa de Metas.

O Planejamento Estratégico deve ser utilizado freqüentemente pelos secretários e pelos servidores municipais como uma ferramenta plausível para a tomada de decisão, a fim de fornecer subsídios para facilitar nos desafios que surgirão. Para que isso possa fluir, é importante administrar eficientemente as informações que irão nortear o direcionamento estratégico de forma a facilitar nas tomadas de decisões que envolvem todo o município e os cidadãos formiguenses.

5.5 Andamento do cumprimento das metas estabelecidas: Relatório Semestral

5.5.1 Secretaria de Administração

O QUADRO 9 a seguir, traz os resultados obtidos e o andamento no cumprimento das metas estabelecidas pelo Plano de Metas. Esta avaliação é publicada a cada seis meses no Site da Prefeitura Municipal de Formiga (www.formiga.mg.gov.br).

Metas	Ações e desafios 2008 - 2012	Segundo Semestre 2009	Primeiro Semestre 2010
Implantar o Portal do Servidor	O Portal do Servidor permitirá que ações de comunicação, como por exemplo o Informativo do Servidor e demais ações dos Recursos Humanos como cursos, contra cheques estejam disponíveis on-line.	Será implantado com a reformulação geral do Site da Prefeitura www.formiga.mg.gov.br , que deverá ocorrer até julho de 2010.	Nada feito.

Estabelecer padrões de comunicação oficial e interna	Será elaborado um manual padrão	Será elaborado em 2010	Nada feito.
Investir na segurança do trabalho	Implantar um programa de treinamento sobre segurança do trabalho	Será elaborado um programa de treinamento durante o ano de 2010	Nada feito.
Implantar um Programa de Capacitação e Treinamento Interno	(Ano 2008): 773 servidores treinados, 33 treinamentos (Ano 2012): 2000 servidores treinados, 100 treinamentos	Será implantado em 2010.	O processo já foi iniciado sendo desenvolvido pelo setor interno, porém está parado
Implantar um Centro de Apoio ao Servidor	Para atuação preventiva e de atenção integral ao servidor;	Será criado em 2010	Nada feito.
Mudança do local onde funciona a Secretaria de Administração	Centralizar os vários setores da administração em um único prédio, facilitando o acesso e a facilidade para serviços ao cidadão	Será iniciado em 2010. Está em estudo um local adequado e a forma de financiamento	Nada feito.

QUADRO 9: Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Administração

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como podemos observar no quadro acima, apesar de todo o esforço para o cumprimento das metas, o processo está em atraso. O que já poderia ter sido feito no segundo semestre de 2009, foi adiado para 2010 e mesmo assim, nada foi feito.

5.5.2 Secretaria de Educação

Os QUADROS 10, 11 e 12, trazem os resultados obtidos e o andamento no cumprimento das metas estabelecidas pelo Plano de Metas. Esta avaliação é publicada a cada seis meses no Site da Prefeitura Municipal de Formiga (www.formiga.mg.gov.br).

Metas	Ações e desafios 2008 - 2012	Segundo Semestre 2009	Primeiro Semestre 2010
Elevar os índices do IDEB e média global de avaliação do PROLFA e PROEB	(2007/2008): Anos iniciais: 5,4 - Anos finais:4,3. (2012): Anos iniciais: 6,3 - Anos finais: 4,6	PROALFA municipal:533,0 (2009) - aumento 3% ao ano. Não foram divulgados dados do IDEB e PROEB.	Nada divulgado

Implantar três escolas de tempo integral, visando à formação integral da criança e do adolescente.	Uma no bairro Lajinha, mais duas em estudo de viabilidade	Célia de Melo Eufrásio no bairro Lajinha se tornará de tempo integral em 2010 e mais duas estão em estudo de viabilidade	Nada divulgado
Implantar sistema de ensino e material didático de informática educacional	Escola piloto: Escola Municipal Franklin de Carvalho	Após conclusões o projeto será definitivo	Nada divulgado
Construir sede administrativa da Secretaria de Educação	Centralizar os vários setores da Secretaria de Educação em um único prédio, facilitando o acesso e a facilidade para serviços ao cidadão	Já está em construção com o término previsto pra o primeiro semestre de 2010.	Obra em fase final.
Construir Centros de Educação Infantil	Bairros: Souza e Silva, Nossa Senhora Aparecida, Vargem Grande	No bairro Souza e Silva: já em construção com término previsto para o primeiro semestre de 2010, pela empresa Metha Engenharia. No bairro Nossa Senhora Aparecida: já foi iniciada a construção, tendo seu término previsto para o primeiro semestre de 2010, pela Suprema Engenharia No bairro Vargem Grande: já iniciada a construção, com término previsto para o primeiro semestre de 2010, pela empresa Metha Engenharia.	Nada divulgado

Quadro 10: Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Educação - parte 1

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

apoio e complementar educacionais de apoio aos alunos com dificuldade de aprendizagem nos anos iniciais e anos finais	e complementar, além de adquirir recursos didáticos e tecnológicos .	aos alunos, em número de 120. Está previsto a contratação de um psicólogo e fonoaudiólogo para 2010, visando qualificar ainda mais o serviço	atingida. (R\$27.960,00) Equipamentos e capacitação.
Atender 100% dos jovens e adultos cadastrados no EJA	acima de 15 anos	Fase de levantamento de alunos para saber a demanda em 2010.	O processo já foi iniciado e está em desenvolvimento
Ampliar sala ambiente e banco de recursos didáticos para ensino da língua inglesa	Escola de Educação Múltipla Helena Kemper	Previsão de ampliação da sala e aquisição de material para 2010	Nada divulgado
Montar biblioteca itinerante	Melhorar o acesso a livros, melhora leitura	Em estudo de viabilidade	Processo em estudo
Conservar e restaurar o acervo de livros	Melhora os livros da biblioteca pública	Servidores estão sendo capacitados; Software será instalado (Biblivre)	Processo em andamento.
Implantar hortas escolares	10 na Zona Rural	Processo pedagógico de incentivo aos alunos da zona rural em execução, prevendo atingir 100% das escolas rurais.	O processo já foi iniciado estando na fase de implantação do projeto

⁵ CEMAP: Centro Municipal de Apoio à Aprendizagem - é uma proposta de educação inclusiva que visa trabalhar a aprendizagem numa dimensão cognitiva, psicomotora, social e emocional contando, para tal, com uma equipe multidisciplinar de profissionais de diversas áreas. O CEMAP localiza-se à Rua Alderico Nogueira, 470 Bairro Sagrado Coração de Jesus .< <http://www.formiga.mg.gov.br>>. Acesso em 14 out. 2010.

Adquirir alimentos de agricultura familiar	25% dos recursos PNAE ⁶	O processo já foi iniciado, realizou-se reunião com os produtores rurais e ficou acertado a forma de aquisição de seus produtos a partir de 2010	Nada divulgado
Implantar programa de educação alimentar	70 palestras e mini-cursos	Será implantado a partir de 2010	Nada divulgado
Transporte Escolar	Atender 100%	A Secretaria vai atender 100% das necessidades, conforme o levantamento realizado no início do ano e dentro de critérios.	Meta atingida. (R\$ 580.614,03)
Oferecer refeições diárias de qualidade nutritiva	(2008): 6.800/dia (2012): 8.000/dia	Números não foram divulgados. Apenas a preocupação em não perder a qualidade que segundo estudo já é excelente	Até 30 maio de 2010, foram servidas 8.944/dia. (R\$ 182.197,23) A meta passou a ser anual de acordo com a demanda.

QUADRO 11: Andamento do cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria de Educação - parte 2

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como podemos perceber nos quadros acima, apesar das dificuldades em relação a liberação de verbas, a Secretaria de Educação está conseguindo cumprir algumas metas. Um Planejamento Estratégico levado a sério, pode facilitar bem a identificação das prioridades de uma boa gestão e mostrar caminhos mais fáceis para o cumprimento dos objetivos.

⁶ PNAE - O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é o nome oficial do programa de merenda escolar do governo Federal. É responsável pela alimentação dos alunos do sistema público de ensino, contribuindo para uma melhor aprendizagem e favorecer a formação de bons hábitos alimentares em crianças e adolescentes. < <http://www.premiomerenda.org.br/site/index.php?page=pnae>>. Acesso em 20 out. 2010.

6 CONCLUSÃO

O planejamento Estratégico é um processo, um conjunto de tarefas que são formuladas estrategicamente para alcançar as metas comuns, os objetivos considerados relevantes no futuro e a melhor maneira de atingi-los. Dessa maneira, há uma concentração de esforços e utilização de recursos mais eficiente.

A grande importância de existir um Planejamento Estratégico é fazer com que os administradores, secretários e chefes do atual governo municipal estejam aptos a agir com iniciativa, de forma pró-ativa, contra as ameaças e os desafios que possam surgir e a favor das oportunidades identificadas nas constantes mudanças que ocorrem no período de governo.

O presente trabalho procurou mostrar como funciona o Planejamento Estratégico elaborado na atual administração e quais são os benefícios adquiridos com esta implantação. Para isso foram elaborados questionários repassados aos secretários das Secretarias de Administração e Educação e com os servidores das mesmas, além de uma entrevista feita com a coordenadora do Planejamento Estratégico Municipal.

Fazendo uma análise geral da Secretaria de Administração, ficou claro que poucos entenderam e se dispuseram a aceitar um Planejamento Estratégico para aquela secretaria. Vários servidores nem sabiam do que se tratava, e os que mais ou menos sabiam não achavam essa ferramenta importante. O Secretário também não tomou qualquer atitude para mudar essa situação. O Planejamento Estratégico lá não funcionou, acredito que devido a falta de interesse dos servidores mais "antigos de casa", que não estão abertos a novas idéias e se recusam a quebrar paradigmas. Nota-se também um acomodamento por parte do Secretário que também, provavelmente não é adepto a novas formas de se trabalhar. Como as boas idéias e soluções acabam não sendo implementadas, as pessoas param de tentar buscar novas formas de realizar as tarefas ou de resolver velhos problemas. E isso levou à estagnação.

Já a Secretaria de Educação, mostrou-se completamente diferente da Secretaria de Administração. Todos sabem e conhecem a importância de se elaborar e implementar um Planejamento Estratégico. O Secretário demonstrou boa vontade em acrescentar novas idéias a sua secretaria e adaptou-as no dia a dia. O Planejamento Estratégico lá funcionou e bem, acredito que por se tratar de uma Secretaria de Educação, onde pessoas esclarecidas que buscam proporcionar um grau de eficiência e eficácia no gerenciamento da Educação, acostumadas a ordenar prioridades e políticas compatíveis com a filosofia educacional, sabem da importância da educação e da implantação de novas idéias, e entendem sua importância

para vencer desafios futuros. Lá os servidores e o Secretário estão muito satisfeitos com esta implantação.

Com este trabalho, foi possível notar que o Planejamento Estratégico é muito mais que a projeção de ações estratégicas no calendário municipal, é uma necessidade de analisar os negócios e orquestrar as ações para o fortalecimento e crescimento da administração frente os problemas do município, pois a população e a cidade estão ativos todos os dias, e o administrador municipal precisará analisar o ambiente em que atua e traçar seus mapas para que possa pilotar seguro em uma situação de desenvolvimento complexo que exige do administrador uma posição mais ágil e decisiva.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. Planejamento Estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, vol. 2, n. 2, p. 9-16, Maio./Ago. 2000. Disponível em: <http://www.ricardoalmeida.adm.br/planejamento_estrategico.doc>. Acesso em: 16 abr. 2010.
- ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. In: _____. **Gestão Empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002. cap. 3, p. 27-38. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp#2>. Acesso em: 14 maio 2010.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Rio Grande do Sul, vol. 1, n.2, p. 107-123, Dez. 2004 / Fev. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a08vIn02.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2010
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2009.
- BOSCOV, Camila Pereira; ROCHA, Welington. Sistema de informação sobre concorrentes: Uma análise sobre a teoria e a praxis e sobre o papel da Controladoria. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2010. São Paulo-SP. **Anais...** 2010. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/419.pdf>>. Acesso em: 16 jun. .2010
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERREIRA, Maraísa Angélica D.; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo; RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Tamine Parra. A importância do Planejamento Estratégico para o crescimento das empresas. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**. Maringa vol. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>. Acesso em: 10 abr. 2010
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. cap.4, p.41-56.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MELO, Alexandre Messias de; CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; SILVA, Wendell Thales Silgueiro. Utilização do Benchmarking por Empresas Brasileiras. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2000. São Paulo-SP. **Anais...**, 2000. Disponível em: <

www.prod.eesc.usp.br/.../enegep2000_artigo_pesquisa_benchmarking.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce ; LAMPEL ,Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman,2000.

MONTGOMERY, Cyntia A.;PORTER, Michael E..Introdução. In: MONTGOMERY, Cyntia A.;PORTER. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5.ed.Rio de Janeiro: Campus,1998.XII-XXIII.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário?**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MOREIRA,Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2.ed. Rio de Janeiro: Lamparina,2008.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 35, n. 1, p. 12-16, Mar./Abr. 1995. Disponível em: < www16.fgv.br/rae/artigos/482.pdf>. Acesso em: 26 maio 2010.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 8.ed.São Paulo: Atlas,2002.

PAGANO, Robin Alves. **Diretrizes Gerais para a Formulação Estratégica: Qual a postura estratégica adequada?**. Porto Alegre: Intelligentia Assessoria Empresarial, 2009. Disponível em: < http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0311-1.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22.ed.Rio de Janeiro: Campus,1989.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Helton Haddad.**Planejamento Empresarial: Resumo Teórico, Artigos e Casos**. 2003. 36p.Dissertação(Pós-Graduação *Lato Sensu* - Tecnologia e Gestão da Produção de Edifícios - MBA-UP/TGP) Escola Politécnica.São Paulo, 2003. Disponível em:< <http://tgp-mba.pcc.usp.br/TG-001/Apostila%20Planejamento%20Empresarial%20ETenca.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2010.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília: Brasília, 1995. Disponível em:< <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/2401>>. Acesso em: 22 fev. 2010.

STALK, George,Jr. A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, Cyntia A.;PORTER, Michael E.. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap.4. p. 43-65.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. PortoAlegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM A COORDENADORA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FORMIGA

Perguntas:

1. Como surgiu a idéia de implantar um Planejamento Estratégico na Prefeitura?
2. Quais dificuldades encontradas para elaborar e coordenar o processo de Planejamento Estratégico na Prefeitura?
3. Quais custos envolvidos com esta implantação?
4. Quem participou do estudo, análise e formulação do Planejamento Estratégico para Prefeitura?
5. Como se trata de um órgão público, existem leis que devem ser levadas em conta na formulação e implantação do Planejamento Estratégico na Prefeitura? Quais são elas?
6. Como foi repassados aos funcionários o Planejamento Estratégico da Prefeitura?

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA OS SECRETÁRIOS DAS
RESPECTIVAS SECRETARIAS: ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso - TCC
Bacharelado em Engenharia de Produção - Unifor MG
Profª. Orientadora: Ms. Andréa da Silva Peçanha
Aluna: Carolina Izabella Aparecida Ribeiro Andrade

Tema: Planejamento Estratégico como instrumento de vantagem competitiva: Um estudo de caso nas Secretarias de Administração e Educação da Prefeitura Municipal de Formiga - MG

QUESTIONÁRIO AOS SECRETÁRIOS E/OU ADJUNTOS: Este questionário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico para um trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Engenharia de Produção.

SECRETARIA:

1. O que a Prefeitura procurou alcançar com a implantação do Planejamento Estratégico nesta secretaria?

2. Qual a missão, a visão e os objetivos desta secretaria?

MISSÃO:

VISÃO:

OBJETIVOS:

6. Existe algum processo de monitoramento, avaliação e controle do Planejamento Estratégico nesta secretaria?

DESDE JÁ AGRADEÇO SUA COLABORAÇÃO

Formiga, _____ de _____ de 2010.

**APENDICE C - QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA OS SERVIDORES DAS
RESPECTIVAS SECRETARIAS: ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO**

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico para um trabalho de conclusão de curso de Bacharelado em Engenharia de Produção.

O questionário possui 7 questões.

Você não precisa se identificar.

Desde já agradeço sua colaboração.

Questões:

1. Em qual secretaria você trabalha.

2. O que você sabe sobre Planejamento Estratégico?

3. Qual a missão da sua secretaria?
