

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA AVÍCOLA NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL/PR

PALUDO, Laura Dal Molin¹
MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata²

RESUMO

Utilizando-se da velocidade em que o mercado se transforma, e da necessidade cada vez maior do planejamento estratégico dentro das empresas. Este estudo desenvolveu uma pesquisa voltada a importância que um médico veterinário, em sua formação profissional e pessoal, tem, em estar apto para analisar uma possível necessidade de implementação do planejamento estratégico dentro do ambiente de trabalho. Para isso, o objetivo do presente artigo é apresentar com base na teoria, quais mudanças são bem-vindas para uma melhor gestão empresarial e estruturação organizacional. O uso de estratégias, foi crucial para identificar o maior problema no sistema de gestão da empresa. Criando seu próprio Programa de Gestão, conseguiu fazer com que o planejamento se tornasse útil e fácil para ser utilizado por todos os colaboradores. Funcionando como uma alavanca para os próximos anos, o planejamento estratégico foi eficientemente usado para unificar todo o sistema de gestão dos indicadores que a empresa utilizava.

PALAVRAS-CHAVE: Programa de gestão. Planejamento. Organização. Administração.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um processo sistemático de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional, que visa um melhor resultado dentro de uma empresa. Sendo assim, a importância de um médico veterinário ter a experiência em saber organizar suas finanças, sua empresa ou seu trabalho, é essencial para assim conseguir um resultado positivo no seu negócio sendo ele próprio ou não.

Nesse sentido, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como elaborar um planejamento estratégico em uma empresa avícola do município de Cascavel/PR? Visando responder ao problema proposto, foi objetivo do estudo: analisar uma empresa do ramo avícola no município de Cascavel/PR buscando entender se o planejamento estratégico indicado poderá trazer mudanças positivas na gestão de recursos. De modo específico, este estudo buscou: analisar o processo de gestão atual de uma empresa avícola; sugerir com base na teoria do planejamento estratégico mudança para uma melhor gestão de recursos; e analisar se na empresa escolhida é possível a implantação de técnicas de planejamento estratégico.

Assim, este estudo se justifica, pois, buscou, através de pesquisa empírica, entender as dificuldades da implantação de um planejamento estratégico em uma empresa avícola no município de Cascavel/PR.

¹ Aluna do oitavo período de Medicina Veterinária do Centro Universitário FAG. E-mail: ldmpaludo@minha.fag.edu.br

² Bacharel em Economia. Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Professor do Centro Universitário FAG. E-mail: eduardo@fag.edu.br

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRIAS E TEORIAS

2.1.1 História da administração

A história da administração teve início há 5.000 anos a.C., ao surgir na Suméria com a busca dos antigos sumerianos em resolver problemas pragmáticos existentes no dia a dia, recorrendo assim à arte de administrar. Com o passar dos anos, a administração se desenvolveu fortemente a cada período, sendo exercida, por exemplo: pela administração pública organizada no Egito; pelo sistema para o império na China em 500 a.C.; e na Alemanha e na Áustria, nos anos 1550 a 1700, por intermédio de professores e administradores públicos, entre outras manifestações no mundo (GOMES, 2005).

Os dois maiores exemplos históricos de administração são notados na Igreja Católica Romana e nas Organizações Militares ao redor do mundo, sendo a Igreja Católica Romana a organização formal mais eficiente do ocidente (GOMES, 2005).

Além disso, o pensamento administrativo foi impulsionado pelos grandes filósofos, tais como Sócrates, Platão e Aristóteles, uma vez que estes tinham em suas teorias pensamentos administrativos que contribuiriam para os estudos no século XX. Preocupavam-se com questões de democracia administrativa, contas e impostos públicos (FREIRE, 2015).

Assim, ao trazer a visão administrativa mais próxima da contemporaneidade, destaca-se o acontecimento da Revolução Industrial, na qual a administração passou a ser vista de outra maneira. Passou a ser utilizada para reduzir custos de produção, ampliar redes, contabilizar funcionários e maquinários, para a racionalização da produção e para a divisão de tarefas (ANDRADE, 2009).

A partir do século XIX, surgem estudiosos voltados para os princípios da teoria da administração, nos quais se destacam Taylor, Fayol, Mayo e Weber. Taylor publicou um livro considerado como uma das principais obras da área: —Princípios da Administração Científica (GARCIA, 2015), no qual defende as cinco funções essenciais para a gerência administrativa:

1-Planejar – Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como estes vão ser alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.

2-Comandar – Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe-se que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

3-Organizar – É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
4-Controlar - Estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

5-Coordenar – A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas (GARCIA, 2015, s/p).

2.1.2 História da organização

A organização surge no mundo como um modo de solucionar problemáticas existentes na sociedade, a fim de trazer soluções para as necessidades particulares de cada indivíduo, visando contribuir para a manutenção da vida privada e em comunidade. A organização, além disso, surge como um comportamento voltado para o atendimento de determinadas metas, criando ambientes que exercem estímulos e influências sobre a vida dos indivíduos (PRÉVE, 2012).

De acordo com Schultz (2016), a organização se relaciona com a administração de maneira histórica, visto que ambos se baseiam em abordagens similares ligadas ao comportamento dos indivíduos. Assim, a organização envolve tomada de decisões, aspectos racionais, mudanças, divisão de trabalho e meio social, entre outros fatores. Para Mendonça (2015):

A concepção do termo organização no campo científico é composta por contradições advindas das teorias administrativas desde o início do século XX e se caracteriza, de forma superficial, como um agrupamento de sujeitos e de recursos destinados para uma finalidade específica em um contexto social determinado, o que demonstra o predomínio deste conceito entrelaçado na história da humanidade [...]. Neste sentido, as organizações emergem na contemporaneidade como um suporte das transformações sociais e econômicas onde traduzem as circunstâncias em que o presente está inserido. As organizações e os sujeitos que a compõem demonstram os resultados e demandas que ocorreram; são um reflexo da realidade em que foi construída (MENDONÇA, 2015, s/p).

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

2.2.1 O que é planejar

O planejamento se baseia no conceito que dá início a um processo administrativo, uma vez que define a missão organizacional, os objetivos, a escolha de procedimentos e metodologias, entre outras etapas para se alcançar uma meta. Assim, o planejamento se apresenta como um elemento imprescindível para o desenvolvimento de abordagens, visto que, na administração para se executar ou realizar algo, primeiro faz-se necessário planejar (SALGADO; VENDRAMINI, 2003).

Para Chiavenato (1999), o planejamento antecede à tomada de decisões, uma vez que:

[...] o planejamento inicia o processo administrativo. Inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. Seu sucesso requer o reconhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas ideias e abordagens inovadoras aos desafios da administração (CHIAVENATO, 1999, p. 209).

Dessa maneira, o planejamento se apresenta como algo estratégico, sendo utilizado para a gestão de processos administrativos e para a realização de diferenciadas atividades ao definir direcionamentos (CASTEJON, 2012).

2.2.2 Para que serve e por que é importante

O planejamento serve para antecipar as ações que ocorrerão no futuro, visto que as ações do presente momento não mais necessitam de um planejamento porque já estão sendo colocadas em prática. Assim, o planejamento serve para desencadear futuras ações, diminuindo os riscos de erros e promovendo mais benefícios a partir da prática de ações planejadas (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, o planejamento serve para promover uma maior racionalidade na tomada de decisões, não se baseando, desse modo, no empirismo ou em decisões emocionais, o que pode acarretar erros. Sendo flexível, o planejamento ainda auxilia e serve para a realização de ajustes e correções, sendo cíclico e contínuo (CHIAVENATO, 2004).

Em relação à importância, o planejamento se mostra essencial para o sucesso empresarial, independentemente do porte das empresas e da área e setores nos quais se inserem. Para tal sucesso, o planejamento ainda deve ser visto como um processo contínuo, devendo ocorrer a fim de aumentar o desempenho de uma empresa, para orientação dos profissionais, otimização de tempo, aproveitamento de recursos, entre outros benefícios, como sua fácil utilização (SILVA; LEON, 2013).

2.2.3 O que é o planejamento estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo de autoconhecimento e desenvolvimento organizacional e formulação de estratégias o qual busca uma análise apurada dentro de uma empresa, com objetivo de criar estratégias de médio e longo prazo. Além disso, exige a elaboração de planos de ação, com o estabelecimento de responsáveis, custos e prazos, a fim de que seja possível o acompanhamento de atividades, gerando flexibilidade para atualização e aprimoramento do planejamento instituído. Um estrategista não constrói o futuro, por assim dizer, mas se prepara para um futuro que pode ocorrer. (MOURA; BARBOSA, 2017)

É uma ferramenta utilizada para auxiliar os negócios diagnosticando o melhor caminho para se alcançar os objetivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos fortes e fracos da mesma, além de interpretar o mercado e seu comportamento para que se possa escolher o melhor caminho para se destacar frente aos concorrentes (UFRPE, 2020).

2.2.4 Para que serve e porque é importante

O planejamento serve para antecipar as ações que ocorrerão no futuro, visto que as ações do presente momento não mais necessitam de um planejamento porque já estão sendo colocadas em prática. Assim, o planejamento serve para desencadear futuras ações, diminuindo os riscos de erros e promovendo mais benefícios a partir da prática de ações planejadas (CHIAVENATO, 2004).

Além disso, o planejamento serve para promover uma maior racionalidade na tomada de decisões, não se baseando, desse modo, no empirismo ou em decisões emocionais, o que pode acarretar erros. Sendo flexível, o planejamento ainda auxilia e serve para a realização de ajustes e correções, sendo cíclico e contínuo (CHIAVENATO, 2004).

Em relação à importância, o planejamento se mostra essencial para o sucesso empresarial, independentemente do porte das empresas e da área e setores nos quais se inserem. Para tal sucesso, o planejamento ainda deve ser visto como um processo contínuo, devendo ocorrer a fim de aumentar o desempenho de uma empresa, para orientação dos profissionais, otimização de tempo, aproveitamento de recursos, entre outros benefícios, como sua fácil utilização (SILVA; LEON, 2013).

2.2.5 Controle

O controle pode possuir variados significados, sendo os mais populares e comuns significados: controle como função restritiva e coercitiva, utilizado como controle social para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas em organizações e sociedades; controle como um sistema automático de regulação, utilizado para manter um grau constante no fluxo e/ou funcionamento de um sistema; e o controle como função administrativa, sendo este último o controle como planejamento, organização e direção em uma empresa (MENDONÇA, 2011).

Com tal característica do controle como planejamento de processos, de acordo com Meira (2020), o controle é um procedimento que faz parte do processo de administração de uma empresa e que tem como intuito garantir que as operações realizadas ocorram da maneira planejada, sendo, portanto, uma função de coordenação que permite a otimização da gestão. Com tal característica,

Meira (2020) discorre que o controle torna possível o alcance de metas em função das correções necessárias que faz para que um planejamento realizado siga o que foi pré-estabelecido.

Podemos dizer que a administração tem quatro funções específicas: o planejamento, a organização, a gestão e o controle. Juntas, essas aplicações caracterizam o processo administrativo. O controle é a função administrativa por meio da qual o desempenho da empresa é avaliado. Fazem parte dele atividades como o acompanhamento das ações, o respeito às normas e aos padrões estabelecidos para a realização de análises e a correção dos problemas identificados. Com o controle administrativo é possível planejar atividades e determinar metas em função das correções necessárias. É esse controle gerencial que permite analisar processos, atuar em reparos e melhorar o desempenho da empresa nas diferentes atividades que fazem parte da sua rotina (MEIRA, 2020, s/p).

Sendo a quarta função administrativa, o controle auxilia uma empresa a ter qualidade em seu portfólio, garantindo que tudo corra da melhor maneira possível e impulsionando a importância de manter controle dos processos realizados, possibilitando assim uma maior chance de atingir os objetivos da empresa (BIFF, 2019).

2.3 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

Sendo um diferencial competitivo nas empresas, a gestão de pessoas se baseia em uma estratégia de gerenciamento do relacionamento entre as pessoas que trabalham em um escritório, bem como a administração dos objetivos e comportamentos internos dos indivíduos, visando potencializar a área de recursos humanos e também reconhecer a importância das pessoas dentro de uma empresa, visto que os trabalhadores e seus respectivos aspectos psicológicos e sociais afetam diretamente a produtividade (MONTEIRO *et al*, 2015).

A gestão de pessoas se mostra como uma área que vem ganhando mais importância a cada ano, considerando que, antes, as empresas levavam em conta apenas o capital financeiro e não todo o organismo empresarial que produz e gera patrimônio. Dessa maneira, instabilidades eram geradas. Uma vez entendido que empresas são compostas por pessoas e que estas devem ser adequadamente estimuladas, motivam-se as mudanças, a fim de criar culturas organizacionais que compreendem e buscam melhorias no espaço de trabalho para os profissionais (DE PAULA; NOGUEIRA, 2016).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

A partir disto, a gestão de pessoas apresenta seis processos (Figura 1), sendo responsáveis por agregar, orientar, desenvolver, recompensar, reter e acompanhar as pessoas em uma empresa, preocupando-se com as mesmas e gerando um maior equilíbrio no espaço de trabalho (MARQUES, 2015).

Figura 1 – Processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (1999).

2.3.1 Treinamento de pessoas

Os treinamentos, na atualidade, são peças-chave para o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, o progresso empresarial, uma vez que faz parte da área de recursos humanos, sendo responsáveis pelo crescimento profissional dos funcionários e colaboradores, ao impulsionar administração, organização, planejamento, recrutamento e seletividade de indivíduos (LEITE; LOTT, 2010).

Em uma empresa, os treinamentos se apresentam como uma ferramenta eficaz, pois estão relacionados à capacidade de um indivíduo executar suas atividades e gerenciar seus processos, melhorando habilidades e atitudes de funcionários e, com isto, direcionando a empresa para um melhor panorama (MARCHI *et al*, 2013).

A atmosfera mercadológica atual é regida por uma competição cada vez mais acirrada entre as empresas, cuja sobrevivência e crescimento dependem das formas que as mesmas encontram para diferenciar-se dentro da área que atuam. Aprimoramentos como a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos produtivos desses são rapidamente alcançados e até mesmo superados pela concorrência, basta que recursos

financeiros estejam prontamente disponíveis. Nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Devido a tal necessidade, a preparação do capital humano denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações (MARCHI *et al*, 2013, p. 31).

Isto posto, os impactos empresariais provenientes da realização de treinamentos são ainda mais perceptíveis em empresas de pequeno e médio portes, em vista da preparação que oferecem para os cargos e capacitação dos indivíduos. Demonstram-se como produtores de ganho tanto para a pessoa quanto para a empresa, podendo aumentar produtividade, lucratividade e enriquecimento do patrimônio humano (CARLOS *et al*, 2012).

2.3.2 Desenvolvimento pessoal e profissional

Desenvolvimento pessoal e profissional se refere à área de estudo do ser humano que abarca conhecimentos, conceitos, recursos e técnicas de potencial humano. Assim, o desenvolvimento pessoal e profissional promove o autoconhecimento, o planejamento pessoal, a comunicação interpessoal, o empreendedorismo, a motivação e a formação, a fim de que os indivíduos ocupem lugar nas empresas, entendam que existem diariamente coisas novas para aprendizado e melhor se engajem no trabalho (RCC PORTUGAL, 2019).

Além do maior engajamento, a busca por um desenvolvimento pessoal e profissional pode gerar outras melhorias em um ambiente de trabalho, uma vez que os indivíduos passam a agir com o propósito da autoformação, edificando-se como profissionais a cada aprendizado, bem como entendendo com o que gostam de trabalhar, melhor interagindo com colegas de trabalho ou clientes e sentindo-se mais incentivados (PIRES, 1995).

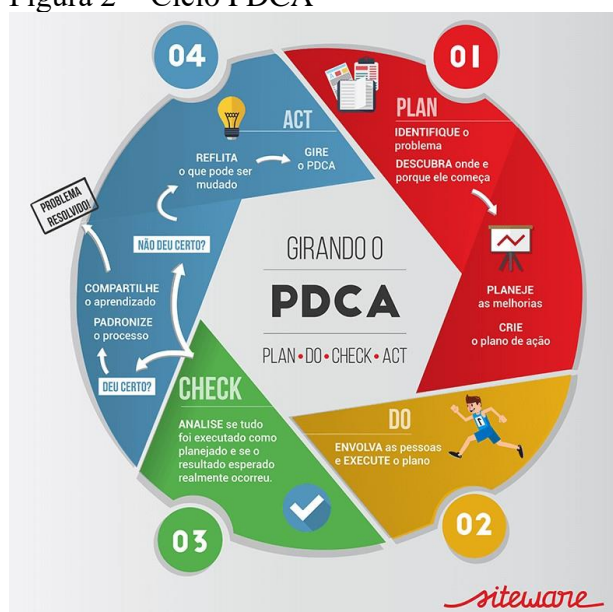
Atualmente, o desenvolvimento pessoal e profissional pode ser uma estratégia para recrutamento ou seletividade de profissionais, uma vez que indivíduos com maior capacitação e facilidade de interação e engajamento se sobressaem em relação aos outros, principalmente em relação às tecnologias existentes e ferramentas de gestão (RCC PORTUGAL, 2019).

2.4 FERRAMENTA DE TRABALHO

2.4.1 PDCA

Um dos métodos de administração mais conhecidos e eficientes da contemporaneidade se baseia no Ciclo PDCA (figura 2), sigla para as palavras: *Plan, Do, Check, Action*, que significam: Planejar, Executar, Verificar e Agir (ANDRADE, 2017).

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Andrade (2017).

Os métodos de administração fazem parte da área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), tendo esta área sido criada a fim de melhor organizar as atividades, visando assim à eficiência dos processos (RAVAZOLO, 2016).

Para Ravazolo (2016, p. 3), métodos:

[...] remetem à maneira como atividades ou as tarefas são realizadas e executadas. Constituem o melhor caminho para que as atividades ou as tarefas alcancem os objetivos e os resultados para os quais foram criadas. Os métodos definem o modo de fazer as coisas da melhor maneira possível, no sentido de economizar esforços, tempo e recursos e, conseqüentemente, melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho (RAVAZOLO, 2016, p. 3).

O Ciclo PDCA se mostra como uma ferramenta de gestão da rotina, podendo ser levado para prática em outras esferas, uma vez que atua como um método gerencial de tomada de decisões e de garantia da obtenção das metas determinadas e necessárias para a organização (ALVES, 2015).

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Tratou-se de um estudo de aplicação empírica da metodologia do Planejamento Estratégico em uma empresa avícola na cidade de Cascavel. Este estudo fez uso do método indutivo para analisar como a empresa opera na atualidade e elaborar um Plano de Ação para implementação do Planejamento Estratégico.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado dentro de uma empresa do ramo da avicultura, que realiza o processo completo da cadeia avícola, desde a incubação de ovos férteis até o abate de frango de corte. Está no mercado a mais de 20 anos, com um crescimento em exponencial nos últimos 5 anos e com expectativa de crescimento ainda maior para os próximos 5 anos. Os empreendedores decidiram investir em uma organização melhor para seu futuro, incluindo otimizar e unificar todo seu processo de gestão. Os diretores, deixaram claro a necessidade que a empresa enfrentava em precisavam de uma gestão mais profissional para conseguir crescer, com planejamento e desenvolvimento corporativo.

A aplicação do planejamento estratégico utilizado nesta empresa partiu de um estudo baseado no estudo de Adizes (2004), que tem em sua base o princípio fundamental do trabalho, e defende em seus estudos, que a melhor forma de gerenciar uma empresa é entender que todas as organizações são como organismos vivos, que se apresentam em ciclos de vida, buscando assim uma transformação organizacional para o crescimento e desenvolvimento corporativo. Em cada nova fase de desenvolvimento, a empresa/organização enfrenta um conjunto único de desafios.

Sendo assim, a empresa decidiu criar um plano estratégico de longo prazo exclusivo e assim iniciar seus estudos do ambiente atual com um processo de estruturação para a gestão de operações futuras. Criando assim o Programa de Gestão da Empresa.

4.2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO

Os gestores da empresa operavam e interagiam entre si com diferentes modelos de gestão, e isso causava alguns problemas de organização, dentre eles: diferentes formas de apresentar indicadores, diferentes agendas de trabalho, perda de objetividade, tempo, recursos e oportunidades.

Com isso para conseguir unificar seu sistema de gestão, o grupo decidiu criar o Programa de Gestão da Empresa.

O programa foi estruturado para ser implantado em três etapas:

- 1- Implantar o Sistema de informações (controle de processos);
- 2- Suportar o Plano Operacional;
- 3- Planejamento estratégico;

Para que se tenha uma forma simples e padronizada para as reuniões dos indicadores de metas da semana, mês e ano, foi necessário criar gráficos que falem por si e de base única, que consigam demonstrar as informações fáceis e iguais para qualquer gerente.

Buscando facilitar a demonstração de dados dos diferentes níveis de gestão dentro da empresa, foi criada uma tabela para auxiliar o entendimento (Figura 3).

Figura 3 – Tabela proposta de gestão para os diferentes níveis.

Nível	MENSAL	SEMANAL	DIÁRIA
DIRETOR	- Reunião de check de metas com Gerentes; - Avaliar o resultado da operação e a efetividade das ações para as metas não atendidas;	- Atuar nos indicadores mais urgentes e relevantes; - Checar e audita as ações propostas para atingir metas;	-----
GERENTE	- Fazer check de metas com seus supervisores; - Avaliar os resultados; - Promover planos de ação para atingir metas; - Propor novas alternativas para mitigar impactos negativos; - Treinar a função de supervisor;	- Acompanhar indicadores com seus supervisores; - Cobrar medidas corre imediatas para reverter resultados negativos; - Checar e auditar as ações propostas para atingir metas;	- Auditar qualidade do trabalho do supervisor in loco; - Verificar o nível de adoção dos treinamentos dados aos supervisores; -Checar o cumprimento dos padrões e relatos de anomalias;
SUPERVISOR	-Participar do check de metas com o gerente; - Apresentar contramedidas para metas não atendidas;	- Fazer reuniões de check de itens de verificação de processo; - Treinar a função operador nas tarefas mais críticas;	-Fazer reuniões diárias com a equipe para checar resultados de curto prazo; - Assegurar o cumprimento dos padrões e relatar e atuar nas anomalias;
OPERADOR	-----	- Participar de reunião relâmpago de itens de verificação;	- Cumprir padrões;

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2.1 Definição do senso de propósito

Baseados na metodologia de Adizes (2004), mudanças são fundamentais na liderança e na gerência, e soluções são criadas com participação ativa, entendimento e suporte dos gerentes que as implementam. O propósito é mostrar que um grupo de pessoas consegue fazer coisas extraordinárias, impossíveis de serem obtidas de forma isolada e que sua aplicação acontece por fases, começando pela do diagnóstico, ocasião em que se identificam os pontos que podem ser melhorados. Dando sequência, coloca-se em pauta todas as expectativas a longo prazo, debatendo entre os diretores e gerentes se decide qual a melhor forma de abordar o gerenciamento de metas e de melhorias com os supervisores e operadores.

O planejamento estratégico é aplicado em ciclo, de modo que, uma vez iniciado, será desenvolvido ao longo do tempo e passará por períodos de execução, monitoramento e revisão.

A Figura 4 apresenta um modelo esquemático para a elaboração do planejamento estratégico exclusivo utilizado na empresa avícola de Cascavel/PR.

Figura 4 – Modelo esquemático para elaboração da formulação estratégica.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da formulação estratégica, o próximo passo buscando alinhar todos os posicionamentos e opiniões foi formular determinadas premissas para que conseguisse seguir uma linha de raciocínio entre todos os colaboradores. Sendo elas:

- Utilizar de uma forma mais simples para cobrar as metas, mas sem perder o foco e a agilidade;
- Nada de longos treinamentos e muitas teorias, e sim cobrar padronização nos processos;
- Colaboração de todos os gestores para o desenrolar do Programa;

- Quem valida e bate o martelo sempre são os diretores;
- Aprender novos modelos de gráficos e estar aberto a novas sugestões;

No decorrer da formulação estratégica, identificou-se os principais fatores que contribuíram para a empresa ter seus pontos fortes e fracos, e com isso foi possível descrever aos seus colaboradores como conseguir melhorar nesses certos pontos. Entre todo o diagnóstico, o principal problema foi: “os gestores operam e interagem entre si com diferentes modelos de gestão simultaneamente”, e para solucionar esta situação foi unificado o sistema de informações, fazendo com que toda a empresa conseguisse conversar de maneira igual e facilitada. Para definir o modelo de gestão de informações, foram necessários a implantação de indicadores de desempenho, padronização de processos críticos e definição de em quais níveis cada indicador se encaixaria melhor.

Os indicadores foram definidos e padronizados para todos os níveis gerenciais da companhia, em:

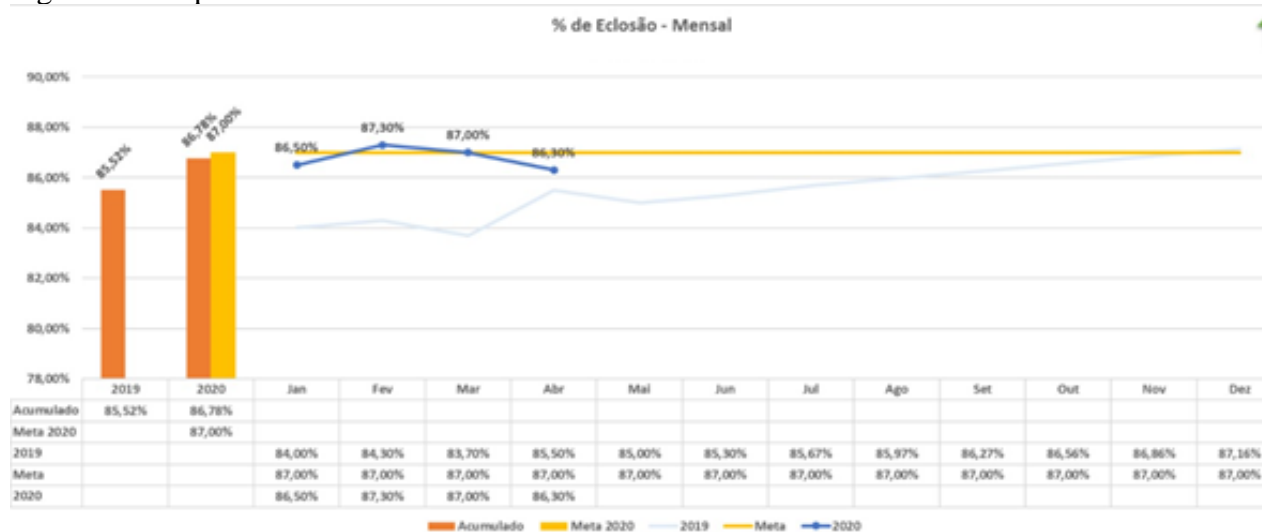
Nível 1 – Supervisor – Neste nível os indicadores deverão focar medição do desempenho técnico. Estes indicadores deverão ser familiares as equipes de “chão de fábrica”.

Nível 2 – Gerente – Neste nível os indicadores deverão além de medir desempenho técnico mais amplo, deverão expressar resultado nas três dimensões da qualidade (Qualidade, Custo e Atendimento).

Nível 3 – Diretor – Neste nível os indicadores deverão apresentar além do resultado nas três dimensões da Qualidade (Qualidade, Custo e Atendimento), o resultado global de cada operação.

Após o treinamento e habilitação dos gestores das áreas definidas pela direção, os gestores e analistas serão treinados a efetuar os desdobramentos das diretrizes (Metas) recebidas pelo próprio diretor. Assim o Método do PDCA será utilizado, remetendo ao foco de como as tarefas serão executadas e qual a melhor forma de fazê-la. A partir dessas informações foram criadas algumas propostas de indicadores. Segue exemplo na figura 5:

Figura 5 – Proposta de indicadores



Fonte: Dados da pesquisa

Dada devida importância ao planejamento estratégico, foi necessário ainda concluir algumas informações que definem a essência do senso de propósito. Dentro de uma organização, sendo ela de grande porte ou não, é necessário almejar alcançar grandes objetivos e para Chiavenato (2004), a missão da empresa deve ser a resposta a três perguntas: “Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?”. Como resposta, surge a nova missão da empresa “Fornecer alimentos de qualidade para o mundo, com sustentabilidade nos negócios, agilidade e orgulho do fazer”.

Em sequência a Visão empresarial, é definida ainda por Chiavenato (2004) como, “a imagem que a própria organização tem em respeito de si mesma e de seu futuro”. Com isso, foi dada a definição pela empresa em: “Seremos reconhecidos como uma das maiores empresas do ramo no mundo, pela sustentabilidade, rentabilidade e simplicidade”.

Foram os Valores definidos pelos seus próprios colaboradores:

- Foco no resultado;
- Agilidade;
- Simplicidade;
- Desenvolvimento de pessoas;
- Qualidade;
- Honestidade;
- Empreendedorismo;

Consolidando o não menos importante, Propósito, que a empresa tem com o mundo, com ela mesma e com seus próprios funcionários, a seguinte definição: “Alimentar o mundo cuidando bem das pessoas”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico vem se mostrando no decorrer dos anos um investimento fundamental e interessante em qualquer ramo empresarial, direcionando as organizações em busca de novos horizontes, novos propósitos e até priorizando um crescimento mais seguro, se tornando uma decisão de empresários focados no melhor resultado para seu negócio.

Para a empresa em questão, foi essencial criar o Programa de Gestão, trouxe mais autonomia para gerentes e supervisores, foi importante também para que o grupo todo conversasse de uma forma igual, unificando toda a gestão e indicadores. Deixou claro para os colaboradores, que os diretores fazendo a escolha de implementar um planejamento estratégico, estão pensando no futuro da empresa e na perspectiva de crescimento que cada funcionário tem ali dentro.

Tendo em vista o assunto abordado nesse artigo, conclui-se que a partir da implementação de um planejamento estratégico, independente do ramo de atividade da empresa, haverá uma grande possibilidade maximizar bons resultados.

É importante salientar também, que o planejamento estratégico pode ser implementado em qualquer tamanho de empresa, e, quando bem aplicado, trazendo benefícios de gestão e financeiros.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Printice Hall, 2004.
- ALVES, E. A. C. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**. 2015. Artigo apresentado ao XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf>.
- ANDRADE, S. R. **A influência da gestão empresarial sobre a gestão escolar**. 2009. Monografia apresenta à universidade Candido Mendes como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Administração e Supervisão Escolar, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: ><https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf> >.
- ANDRADE, L. O que é Ciclo PDCA e como ele pode melhorar seus processos. **SiteWare**. 2017. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>>.
- BIFF, M. Funções administrativas: controle. **Administradores**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/funcoes-administrativas-control>>.
- CARLOS, C. M. G. *et al.* A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **Revista UNAR**, v. 06, n. 01, p. 15-30, Araras, 2012. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf>.

CASTEJON, R. **A pertinência do planejamento estratégico para os gestores**. Franca: UniFACEF. 2012. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/REA/edicao06/ed06_art02.pdf>.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, I. O que é planejamento e para que serve? **Portal Educação**. 2004. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/o-que-e-planejamento-e-para-que-serve/51677>>.

DE PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. 2016. Artigo apresentado ao XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>.

FREIRE, J. **Teoria Geral da Administração**. Salvador: FTC, 2015. Disponível em: >
<<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf><

GARCIA, A. **História e evolução da administração**. RH Portal. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/historia-e-evolucao-da-administracao/>>.

GOMES, L. P. **História da Administração**. CRA/CE. 2005. Disponível em:
><https://admafnc2012.files.wordpress.com/2012/03/historia-da-administracao2012.pdf> <

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Viçosa: UNIVICOSA, 2010. Disponível em:
<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>.

MARCHI, M. O. *et al.* Treinamento de desenvolvimento de pessoas. **Cadernos de Ciências Humanas e Sociais**, v. 1, n. 16, p. 29-40, 2013.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em:
<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>.

MENDONÇA, M. **A História das organizações: um breve relato sobre a organização na contemporaneidade**. PET Administração UFC. 2015. Disponível em:
><http://www.petadm.ufc.br/?p=1888><.

MENDONÇA, M. **Fundamentos do controle**. Macapá: UNIFAP, 2011. Disponível em:
<<https://www2.unifap.br/mariomendonca/files/2011/05/FUNDAMENTOS-DO-CONTROLE.pdf>>.

MEIRA, L. Controle administrativo: conheça a importância para a sua empresa. **Procenge**. 2020. Disponível em: <<https://blog.procenge.com.br/importancia-controle-administrativo/>>.

MONTEIRO, S. *et al.* **Gestão de pessoas**: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. 2015. Artigo apresentado ao XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, 2015. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf>.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E.F. – **Trabalhando com Projetos**: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais, Ed. Vozes, Petrópolis – RJ. 2017 Disponível em:
><https://amz.onl/bLKpWOj>>.

PIRES, A. L. R. O. **Desenvolvimento pessoal e profissional**: um estudo dos contextos e processos de formação das novas competências profissionais. 1995. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Ciências de Educação / Educação e Desenvolvimento, pela FCT/UNL, Lisboa, 1995. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/159/1/pires_1995.pdf>.

PRÉVE, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em:
><http://portal.cad.ufsc.br/files/2010/04/apostila-2013.02-OSM.pdf>>.

RAVAZOLO, R. Organização, Sistemas e Métodos. **Casa do Concurseiro**. 2016. Disponível em:
<https://s3.amazonaws.com/ead_casa/ead_casa/CursoSecaoItem/7693-organizacao-sistemas-emetodos-rafael-ravazolo.pdf>.

RCC PORTUGAL. Desenvolvimento Pessoal e Formação. **RCC Portugal**. 2019. Disponível em:
<http://www.rcc.gov.pt/novaaprendizagem/nl/Documents/Guia%20@prender_9.pdf>.

SALGADO, S. D. F.; VENDRAMINI, P. **As funções administrativas**: a função planejamento. 2003. Conteúdo elaborado para a Universidade Estácio, 2003. Disponível em: <http://material-estacio.tripod.com/arquivos/planej_completo.pdf>.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. Três Lagoas: AEMS, 2013. Disponível em:
>[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(11\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(11).pdf)<

UFRPE. **Guia Prático do Planejamento Estratégico na UFRPE**. 2. ed. Recife: UFRPE, 2020. Disponível em:
<http://ww2.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/GUIA_PR%C3%81TICO_DE_PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_NA_UFRPE_2020.pdf>.