

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

ANA LIMA DE CARVALHO

Planejamento Estratégico de uma unidade de negócio:
O caso da Energy Distribution Services da Siemens
Ltda.

São Carlos

2011

ANA LIMA DE CARVALHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
UMA UNIDADE DE NEGÓCIO: O CASO
DA ENERGY DISTRIBUTION SERVICES
DA SIEMENS LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Engenharia
de São Carlos, da Universidade
de São Paulo.

Curso de Engenharia Elétrica
com ênfase em Eletrônica.

Orientador:

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2011

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

C331p

Carvalho, Ana Lima de

Planejamento estratégico de uma unidade de negócio: o caso da Energy Distribution Services da Siemens Ltda. / Ana Lima de Carvalho ; orientador Edmundo Escrivão Filho -- São Carlos, 2011.

Monografia (Graduação em Engenharia Elétrica com ênfase em Eletrônica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

1. Estratégia. 2. Planejamento. 3. Siemens.
I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Ana Lima de Carvalho

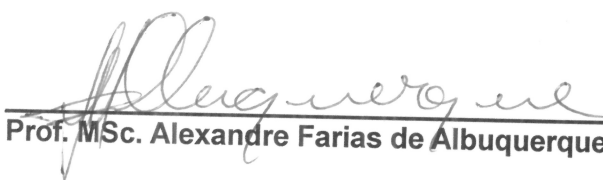
Título: "Planejamento Estratégico de uma Unidade de Negócio: O Caso da Energy Distribution Services da Siemens Ltda"

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado
em 25/11/2011,

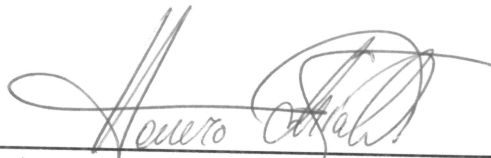
com NOTA 7,9 (SETE, NOVE), pela comissão julgadora:



Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo - EESC/USP



Prof. MSc. Alexandre Farias de Albuquerque - EESC/USP



Prof. Associado Homero Sotiabel
Coordenador da CoC-Engenharia Elétrica
EESC/USP

*Aos meus avós e minha mãe, que lapidaram
todo o meu desenvolvimento profissional,
moldaram meu caráter e foram a força
propulsora para todas as minhas conquistas.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, por empregar tempo e esforço na idealização, elaboração e aprimoramento deste trabalho.

Ao meu gestor na Siemens Ltda., Michael Amador, que disponibilizou o material necessário e me concedeu tempo imprescindível ao processo de criação, sem o qual este trabalho não seria concluído.

Aos colegas de trabalho, Christian Hoffmann e Roberta Martins, que tão prontamente contribuíram com o conteúdo prático aqui abordado.

Ao meu amigo e companheiro universitário, Luciano Jan Loman, pela sua disposição, paciência e parceria durante todos estes anos de CAASO.

À minha mãe, Adriana Lima de Carvalho, por me motivar, auxiliar e amparar nos momentos de anseio. Você é minha estrela guia.

RESUMO

CARVALHO, A. L. **Planejamento Estratégico de uma unidade de negócio: O caso da Energy Distribution Services da Siemens Ltda.** 2011. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

O Planejamento Estratégico é uma poderosa ferramenta gerencial que habilita o desenvolvimento inteligente e organizado de estratégias de mercado em uma empresa. Abrange desde os objetivos mais amplos da companhia, como posicionamento da mesma em seus negócios, até as ações mais específicas de desempenho nas menores unidades organizacionais. Isto a torna uma das mais difundidas e utilizadas Escolas do Pensamento Estratégico, adotada por grande parte das corporações. Diversos são os modelos de elaboração, implementação e execução do processo de Planejamento Estratégico apresentados na literatura de administração e à disposição para que as instituições elejam qual lhes for mais conveniente. Entretanto, não existe garantia de que sua tradução para a prática se dará corretamente, cabendo aos interessados avaliar a fidelidade desta. Agregando estas considerações ao acesso proporcionado pela oportunidade de estágio dentro de uma organização de grande porte, foi proposto este estudo de caso, com o objetivo de comparar alguns aspectos de certas metodologias do Planejamento Estratégico propostas com a metodologia utilizada na unidade de negócios que foi o objeto do estudo. Para alcançar o objetivo almejado, além da vivência da rotina da área e das informações reunidas internamente, foi aplicado um questionário complementar, possibilitando uma análise crítica e construtiva da aplicação do Planejamento Estratégico na unidade de negócios Energy Distribution Services, da Siemens Ltda. A partir dos resultados obtidos foi observado que a unidade em questão segue, quase inteiramente, modelos propostos por importantes autores, com isolados pontos onde poderiam haver melhorias. Desta forma, abre-se um preâmbulo para novos investimentos, acadêmicos ou não, na tentativa de aproximar cada vez mais a prática à teoria.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Siemens.

ABSTRACT

CARVALHO, A. L. **Strategic Planning of a business unit: The case of Energy Distribution Services of Siemens Ltda.** 2011. 63 p. Final Degree Project (Graduation) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

The Strategic Planning is a powerful management tool that enables the intelligent and organized development of market strategies in a company. It covers from the company's broader goals, such as its own position in its business, until the most specific performance actions in the smallest organizational units. This makes it one of the most widespread and used Schools of Strategic Thinking, adopted by most corporations. Several are the models of elaboration, implementation and execution of the Strategic Planning process presented in the literature of administration and available for institutions to elect which ones are the most convenient to them. However, there is no guarantee that its translation into practice will take place properly, being up to the interested ones to assess the fidelity of this. By adding these considerations to the access provided by the internship opportunity within a major organization, this case study was proposed, with the goal of comparing some aspects of certain proposed Strategic Planning methodologies with the methodology used in the business unit that was the object of this study. To achieve the objective sought, besides the experience of the area's routine and the information gathered internally, an complementary questionnaire was placed, enabling a critical and constructive analysis of the application of the Strategic Planning in the business unit Energy Distribution Services, of Siemens Ltda. From the obtained results it was observed that the unit in question follows, almost entirely, models proposed by leading authors, with individual points where there could be some improvements. This opens up a preamble for new investments, academic or not, in the attempt of approximating more and more the practice to the theory.

Keywords: Strategy. Planning. Siemens.

LISTA DE FIGURAS

2.1	Quadro com Características da Escola do Planejamento Estratégico	26
2.2	Operação ao redor da “Black Box”	29
2.3	O Planejamento Estratégico - Visão do Todo	31
2.4	Pirâmide de Elaboração da Estratégia	32
2.5	As cinco tarefas da gerência estratégica. (Fonte:Thompson e Strickland (2004))	33
3.1	Organização anterior a Outubro de 2011 (árvore E D SE)	39
3.2	Organização posterior a Outubro de 2011 (árvore IC SG SE)	39
3.3	Fluxograma do Planejamento Estratégico na E D SE	50

LISTA DE TABELAS

2.1	Definições de Estratégia segundo diferentes autores - continua	24
2.2	Definições de Estratégia segundo diferentes autores - conclusão	25

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BU	<i>Business Unit</i>
E D SE	<i>Energy Distribution Services</i>
E D SE PRO	<i>Energy Distribution Services Marketing, Contract, Process and Quality Management</i>
E ST ME	<i>Energy Strategy Marketing</i>
HQ	<i>Head Quarter</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MI	<i>Market Intelligence</i>
MI@T&D	<i>Market Intelligence@Transmission & Distribution</i>
PE	Planejamento Estratégico
P&L	<i>Profit & Loss Statement</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
T & D	<i>Transmission & Distribution</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Contextualização	21
1.2 Problema de Pesquisa	21
1.3 Objetivo de Pesquisa	21
1.4 Estrutura do TCC	21
1.5 Motivação	22
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1 Conceito	23
2.2 Escolas do Pensamento Estratégico	25
2.3 Importância do Planejamento Estratégico em uma Organização	26
2.4 Aspectos	27
2.4.1 Falácias	27
2.4.2 Vantagens e Desvantagens	28
2.5 Elaboração e Fases do Planejamento Estratégico	29
2.5.1 Planejamento, Planos e “Planejadores”	29
2.5.1.1 O Papel do Planejamento	30
2.5.1.2 Duas utilidades para o Plano	30
2.5.1.3 Três tarefas dos “Planejadores”	30
2.5.2 Atribuições	31
2.5.3 As Cinco Tarefas Indispensáveis	33
2.5.3.1 Visão e Missão do Negócio	34
2.5.3.2 Objetivos	34
2.5.3.3 Elaboração da Estratégia	34
2.5.3.4 Implementação e Execução	35
2.5.3.5 Avaliação do Desempenho, Revisão de Novos Desenvolvimentos e Correções	36
2.6 Aplicabilidade	36
3 Planejamento Estratégico na Energy Distribution Services	37
3.1 Metodologia de Pesquisa	37
3.2 História	38
3.3 Organização Interna - E D SE	39
3.4 Avaliação do processo de Planejamento Estratégico na E D SE	40
3.4.1 Visão e Missão do Negócio	40
3.4.2 Objetivos	43
3.4.3 Elaboração da Estratégia	43
3.4.4 Implementação e Execução	48

3.4.5	Avaliação do Desempenho, Revisão de Novos Desenvolvimentos e Correções	49
4	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
4.1	Contribuição do Trabalho	52
4.2	Trabalhos Futuros	52

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As condições de competição e posicionamento do negócio se tornam cada dia mais instáveis, à medida que novos “*players*” (competidores) ingressam o mercado e mudanças tecnológicas, ambientais, entre outras, ocorrem em todo o mundo. Em uma empresa de engenharia como a Siemens Ltda., essas mudanças são particularmente rápidas, pois a mesma lida com inovação e tenta acompanhar, se não lançar, as últimas tendências em seu mercado servido. Ela está presente em diversos segmentos do mercado, como energia, indústria e equipamentos voltados à área médica. Para tanto, são necessárias subdivisões da empresa, facilitando a organização interna, visando equipes focadas em cada segmento, possibilitando a constante busca pela posição “*top of mind*” no mercado. Com o Planejamento Estratégico não é diferente. Cada unidade de negócio fica responsável pela elaboração do seu, seguindo a estratégia global, visão e missão da empresa.

1.2 Problema de Pesquisa

Uma organização do porte da Siemens Ltda. necessita de algum tipo de estratégia e planejamento de suas ações futuras, para estabelecer um rumo a ser seguido e metas a serem alcançadas. A investigação proposta neste estudo de caso foi: “estaria a Energy Distribution Services, unidade de negócio pertencente à Siemens Ltda., realizando um trabalho aderente à literatura de planejamento de estratégias?”. A E D SE foi a unidade de negócio escolhida para o desenvolvimento do *business case*, pois é onde as atividades práticas seriam mais facilmente conduzidas, devido ao estágio obrigatório lá realizado. Foi adotada a Escola do Planejamento Estratégico como referência para responder a esta questão e embasar todas as pesquisas.

1.3 Objetivo de Pesquisa

O objetivo da pesquisa é comparar alguns aspectos de certas metodologias do Planejamento Estratégico da literatura administrativa com a metodologia utilizada pela Energy Distribution Services dentro da Siemens Ltda., ressaltando os pontos de convergência e divergência em relação à literatura consultada. Caso seja pertinente, em trabalhos futuros, melhorias podem ser sugeridas e implantadas na empresa para maior eficiência da Estratégia de Mercado da mesma.

1.4 Estrutura do TCC

Este trabalho se divide em quatro capítulos:

1. **Introdução**, que apresenta os aspectos gerais do trabalho;
2. **Revisão bibliográfica**, levantamento do tema em literatura confiável;
3. **Trabalho de campo**, onde encontram-se dados relevantes da empresa em questão e toda a parte prática do estudo, contendo o questionário e as análises;
4. **Conclusão**, contendo os principais aspectos apreendidos e sugestões de possíveis trabalhos futuros.

1.5 Motivação

O tema Planejamento Estratégico é fascinante pois trata de toda a arquitetura de funcionamento da empresa, desde as metas mais genéricas como a visão e missão da empresa, até os detalhes mais internos como planos de ação para unidades de negócio específicas.

No começo deste ano, surgiu a oportunidade de estagiar nesta área, a qual eu não era muito familiarizada, porém possuía interesse em conhecer. Desde então, descobri grande paixão e prazer nas atividades relacionadas à elaboração, desenvolvimento e implantação de estratégia em organizações. Desta forma, enquanto buscava a linha de pesquisa para desenvolver este trabalho, vislumbrei a chance que uniria tanto apreço pelo tema quanto a prática de estágio. Este foi o casamento perfeito para a conclusão dos estudos que, mesmo graduando-me em Engenharia Elétrica com Ênfase em Eletrônica, sempre me inclinei a aprofundar.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Conceito

“Estratégia” remonta da Grécia Antiga do termo “*strategos*” que denotava um ofício (o general em comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “arte do general”, em alusão às habilidades psicológicas e comportamentais que eram inerentes ao desempenho da função. Com Péricles (450 a.C.), adquire conotação de habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder) e, na época de Alexandre (330 a.C.), a capacidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governança global. Evered¹(1980 *apud* MINTZBERG; QUINN, 1991, p. 4).

Atualmente, o conceito de “estratégia” difere muito na literatura. Não existe uma padronização de seu significado, o que possibilita sua utilização nas mais variadas situações, em alguns casos até mesmo erroneamente. De acordo com Hambrick²(1980 *apud* NICOLAU, 2001, p. 3)“a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso”. Através de um levantamento do conceito de “estratégia” segundo alguns dos principais autores no tema, podemos estabelecer uma comparação entre os conceitos, conforme verificamos na tabela 2.1.

Neste trabalho foi considerado que:

a estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho. (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 1)

¹EVERED, R. So what is strategy, Working Paper, Naval Postgraduate School, Monterey, 1980

²HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, Academy of Management Review, 1980, v.5, n.4

Tabela 2.1: Definições de Estratégia segundo diferentes autores - continua

Autor	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da Decisão
CHANDLER (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para atingir estes objetivos.	Objetivos; Meios; Alocação de recursos.	Ao mais alto nível de gestão.
LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH (1965) ANDREWS (1971)	Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir estes objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	Objetivos; Meios.	A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
ANSOFF (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.	Meios; Produtos/Mercado; Vetor crescimento; Vantagem competitiva; Sinergia.	Conselho de Administração.
KATZ (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a serem tomadas para atingir esses objetivos).	Definição do Negócio; Características da "Performance"; Alocação de Recursos; Sinergia.	Administração.
STEINER E MINER (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.	Objetivos; Meios.	Ponto de vista do dirigente máximo.
HOFER & SCHANDEL (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente.	Meios.	Administração.
PORTER (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		Administração.

Tabela 2.2: Definições de Estratégia segundo diferentes autores - conclusão

Autor	Definição de Estratégia	Componentes	Responsabilidade da Decisão
JAUCH E GLUECK (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionado às vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.		Administração.
QUINN (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações num todo coerente.	Objetivos; Meios.	
THIETART (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas às escolhas dos meios e à articulação de recursos com intuito de atingir um objetivo.	Meios; Alocação de recursos.	
MARTINET (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.
RAMANANTSOA (1984)	Estratégia é o problema da articulação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.	Alocação de recursos.	
MINTZBERG (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.		
HAX E MAJLUF (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na articulação de recursos.	Objetivos; Meios; Alocação de recursos.	

Adaptado de: (NICOLAU, 2001, p. 4-6)

2.2 Escolas do Pensamento Estratégico

A estratégia também se divide em diversas escolas que caracterizam o pensamento estratégico, dependendo de fatores como a mensagem transmitida, preceito, ambiente, liderança, etc. Para Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999), entre as dez principais escolas podemos citar: a da Concepção, do Planejamento, do Posicionamento, do Espírito empreendedor, da Cognição, do Aprendizado, do Poder, da Cultura, do Ambiente e da Configuração. Para este trabalho, foram utilizados os preceitos da Escola do Planejamento, como seguem no quadro 2.1:

<p>Fundamentos Teóricos Animal Símbolo: Esquilo; Principais autores: Ansoff, 1965; Disciplinas de base: Urbanismo, Teoria dos Sistemas, Cibernética; Pontas de lança: Os gerentes profissionais, os financistas, os consultores nos Estados Unidos e os tecnocratas na França; Mensagem (teórica): Formalizar; Mensagem (efetiva): Programar (ao contrário de formular); Preceito: É melhor prevenir que remediar; Palavras-chave: Programa, orçamento, esquema, cenário.</p> <p>Conteúdo, Processo Estratégia: Divisão em subestratégias e programas; Processo básico: Formal, subdividido, deliberado (prescritivo); Mudança: Periódica, por incrementos; Ator(es)-chave: Os planejadores; Organização: Estruturada, subdividida, dá seu consentimento (para a programação); Liderança: Atenta para os procedimentos; Ambiente: Que consente.</p> <p>Contexto Situação (ambiente ao redor): Simples e estável (portanto, previsível); Forma de organização implicitamente preferida: Uma máquina enorme; Estado (mais provável): Programação estratégica.</p>
--

Figura 2.1: Quadro com Características da Escola do Planejamento Estratégico

Fonte: (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1999, p. 102)

Foi considerado como Planejamento Estratégico todo o processo de elaboração da estratégia da empresa, desde sua criação, transformação em um plano de ação, implantação, execução e checagem da eficácia e modificações necessárias. A metodologia de elaboração mais abordada foi a de Thompson e Strickland (2004), por ser considerado um dos autores de maior prestígio neste tema e abordá-lo de maneira clara e didática.

2.3 Importância do Planejamento Estratégico em uma Organização

Segundo Lacombe e Heilborn³(2003 *apud* CARVALHO, 2008, p. 16), organização é o agrupamento de pessoas que se reuniram de maneira estruturada, deliberada e em assosiação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os membros. As organizações, portanto, se orientam a resultados e soluções de problemas e, para tanto, necessitam de algum nível de planejamento.

Em seu trabalho, Meyer (1997) destaca que as empresas, por estarem imersas em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são bases

³LACOMBE, F. J.; HEILBORN, G. L. J. Administração - Princípios e tendências, Saraiva, São Paulo, 2003

de crescimento e desenvolvimento, e sua eficácia depende de sua capacidade de adaptação e rápida resposta a novas demandas, as mesmas têm de se comportar visando minimizar o crescente grau de incerteza ambiental. O Planejamento Estratégico almeja balizar as condições organizacionais e ambientais.

2.4 Aspectos

A Escola do Planejamento Estratégico, assim como todas as outras, apresenta suas vantagens e desvantagens que devem ser sempre recordadas ao longo da elaboração, implementação e execução da estratégia empresarial. Como bem observado por Mintzberg (1994b), Planejamento Estratégico não é o mesmo que Pensamento Estratégico. Diversos gestores muitas vezes confundem a visão real do mercado com uma manipulação de números e esquecem que as estratégias mais bem sucedidas são visões e não planos.

2.4.1 Falácias

Em Mintzberg (1994b), é abordada a grande falácia do Planejamento Estratégico, que provém geralmente da confusão que foi acima citada: como análise engloba síntese, planejar a estratégia é pensar estrategicamente. Esta, por sua vez, se apoia em três premissas também falsas: que é possível prever condições futuras, que a estratégia pode ser dissociada de seus objetos e que o processo de elaboração da estratégia pode ser formalizado.

- a) **Previsão**, assume que o ambiente e as condições de mercado não mudam enquanto o plano é desenvolvido e em seguida mantém-se no curso previsto ao longo da implementação do plano. Sabemos, no entanto, que prever variáveis como inovações tecnológicas ou ajuste de preços é algo virtualmente impossível;
- b) Conforme o ponto de vista da **Dissociação**, se o sistema realiza o raciocínio, então a estratégia deve estar separada da operação, a formulação da implementação e os estrategistas de seus objetos de estudo. Porém, nenhum sistema é capaz de reproduzir ou simular o empreendedorismo por trás de um estrategista. Apenas este é capaz de se envolver no processo e filtrar quais as tendências relevantes e estabelecer uma estratégia deliberada (formada a partir da intenção da gerência) ou uma estratégia emergente (adotada após um padrão convergente das ações da empresa que indicam uma certa direção);
- c) Sistemas formais podem processar um número maior de informações. Todavia, são incapazes de internalizá-las, compreendê-las ou sintetizá-las. Desta maneira, a **Formalização**, que implica em uma sequência racional de análise para uma posterior ação, não é possível. Em alguns momentos, é necessário “pensar antes de agir”.

2.4.2 Vantagens e Desvantagens

De acordo com Vasconcellos e Fernandes⁴(1982 *apud* LIMA JÚNIOR, 2008), algumas das principais vantagens que podem ser enumeradas a respeito do Planejamento Estratégico são:

- a) Possibilita sinergia entre as áreas funcionais;
- b) Possibilita à organização manter maior interação com o ambiente, possibilitando uma postura reativa, adaptativa e inovadora ou proativa;
- c) Incentiva a função diretiva, ou seja, desperta no administrador a função de definir a direção a ser seguida pela organização;
- d) Transforma a reação da organização de reativa para proativa;
- e) Orienta e acelera o processo de tomadas de decisão;
- f) Força o executivo a assumir a responsabilidade de alocar tempo e raciocínio na tarefa de delinear o perfil futuro da organização, deixando as atividades do dia-a-dia em segundo plano;
- g) Estimula a descentralização do planejamento;
- h) Favorece a adequação de modelos organizacionais aos diversos contextos ambientais;
- i) Orienta e agiliza o processo orçamentário.

Todas estas vantagens, porém, podem não ter serventia, caso a organização não saiba lidar com alguns dos aspectos que trazem desvantagens ao planejamento formal, trazidas à luz em Meyer (1997):

- a) Racionalidade Limitada, conceito desenvolvido por Herbert Simon, que afirma que não é possível assumir um perfeito conhecimento do presente, total autonomia e controle dos negócios e a capacidade de prever eventos e tendências futuras. Este conceito está intrinsecamente associado à falácia da Previsão;
- b) Ambigüidades e Paradoxos, ocorrem quando existe uma ausência ou indefinição da estrutura de referência em termos de objetivos, porque estes são ambíguos, arbitrários e mutáveis, já que o ato de planejar nada mais é que hierarquizar objetivos e, portanto, estabelecer prioridades;

⁴VASCONCELLOS, P.; FERNANDES, M. Planejamento Estratégico, LTC, Rio de Janeiro, 1982

- c) Subjetividade, diretamente relacionada à falácia da Dissociação, pois segundo Motta⁵(1995 *apud* MEYER, 1997, p. 42), o dirigente baseia-se na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida para tomar suas decisões. Isto caracteriza um processo intuitivo, que incorpora fatores emocionais, políticos, oportunos e sensitivos.

Observados estes aspectos, é possível ser mais cauteloso durante o processo do planejamento formal, minimizando os impactos negativos de utilização desta escola e maximizando suas vantagens administrativas.

2.5 Elaboração e Fases do Planejamento Estratégico

Não existe uma receita certa para o sucesso de um planejamento estratégico, porém, de acordo com Mintzberg (1994b), o processo de elaboração da estratégia deveria ser a captura dos conhecimentos do gestor provenientes de todas as fontes (tanto os dados de mercado e pesquisas quanto suas experiências pessoais e *insights*) com posterior síntese destes conhecimentos em uma visão do rumo que o negócio deve seguir. Estabelecer a estratégia deve ir além dos padrões para encorajar o aprendizado informal que produz novas perspectivas e combinações.

2.5.1 Planejamento, Planos e “Planejadores”

Mintzberg (1994a) diz, para que os estrategistas não caiam nas três falácias já descritas, o planejamento formal deve assumir uma posição não interna, mas circundante ao processo de confecção da estratégia. Ou seja, os “planejadores” devem “alimentar” o processo com suas análises, fornecendo a base; auxiliar o desenrolar através de uma “programação estratégica” e oferecer suporte durante a elaboração. Ele também associa o processo de desenvolvimento da estratégia a uma “black box” e ilustra o papel dos “planejadores” de acordo com a figura 2.2:



Figura 2.2: Operação ao redor da “Black Box”

Fonte: (MINTZBERG, 1994a, p. 23)

⁵MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente, Record, Rio de Janeiro, 1995

2.5.1.1 O Papel do Planejamento De acordo com Mintzberg (1994a), o único papel do planejamento, dadas estratégias viáveis e estáveis, deve ser programá-las. Para tanto, existem três passos a serem seguidos:

Codificação Consiste em esclarecer e expressar as estratégias, de forma que elas se tornem operacionais e seus desdobramentos possam ser trabalhados em detalhes, explicitando e considerando todos os fatores relevantes. Esta etapa deve ser trabalhada de maneira cautelosa, para que não sejam geradas práticas não condizentes ou desnecessárias;

Elaboração Decomposição das estratégias codificadas previamente em “subestratégias”, como níveis gerenciais mais profundos, planos de ação, etc;

Conversão É a adaptação, onde são consideradas mudanças estratégicas nas operações da empresa e seus efeitos, para que aquela ação estratégica não se torne obsoleta.

2.5.1.2 Duas utilidades para o Plano Para Mintzberg (1994a), se planejamento é programação, então um plano em si pode apresentar dois propósitos:

Meio de Comunicação À medida que os planos emergem em forma de metas, cronogramas, planos de ação e diversos outros recursos, a comunicação é primordial para divulgar, não apenas intenções estratégicas, mas também quais as medidas que cada unidade e seus indivíduos devem tomar para alcançá-las. Não é necessariamente interna. Os planos podem ser utilizados para buscar parceiros compatíveis e apoio moral externo;

Mecanismo de Controle Podem especificar quais os comportamentos e resultados esperados de certos departamentos e indivíduos, fornecendo “*feedback*” através de comparações entre o esperado e o observado.

2.5.1.3 Três tarefas dos “Planejadores” Em seu trabalho, Mintzberg (1994a) encontra três tarefas distintas que podem ser exercidas pelos “planejadores”:

Descobridores de Estratégias Interpretam os resultados das ações estratégicas, aprendendo com as consequências do passado para descobrir novas estratégias em alternativas ainda não abordadas. Por manterem contato com o detalhamento necessário para o planejamento, podem ver mais claramente onde existem oportunidades a serem usufruídas. Esta vertente exige indivíduos mais propensos à utilização das chamadas “*soft informations*”⁶;

⁶“*Soft Information*” é definida por Petersen (2004) como o tipo de informação que é difícil de ser totalmente resumida em números.

Analistas Analisam os dados numéricos, mercadológicos, tendências, entre outros, e desenvolvem modelos de desenvolvimento, através de ferramentas computacionais ou de sua própria visão da evolução situacional na qual a empresa está inserida. “Alimentam” os gerentes com as informações necessárias ao desenvolvimento da estratégia;

Catalisadores Estimulam o pensamento criativo entre os gerentes, encorajando quaisquer formas de comportamento estratégico que considerem naturalmente cabíveis às situações e ambientes organizacionais. Para tanto, podem utilizar táticas mais agressivas, como levantar questões de difícil solução e desafiar paradigmas convencionais, ou simplesmente fomentar uma idéia e inseri-la paulatinamente na opinião dos gerentes até cristalizá-la, convencendo-os de seu ponto de vista.

Mintzberg (1994a) compila todas estas atividades, funções e utilidades em um único diagrama, que representa como um todo o processo do Planejamento Estratégico (figura 2.3).

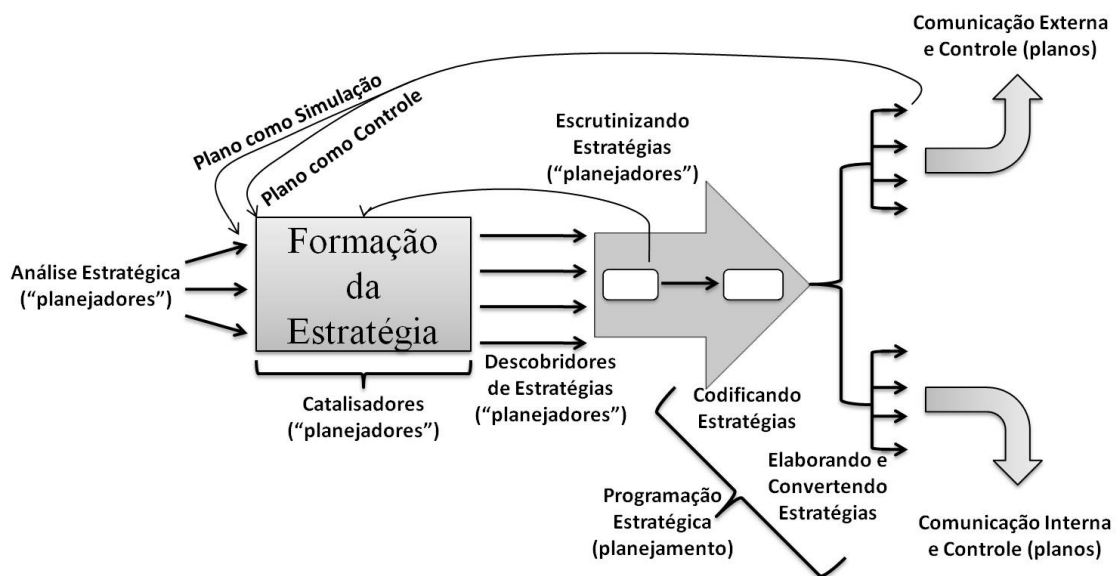


Figura 2.3: O Planejamento Estratégico - Visão do Todo

Fonte: (MINTZBERG, 1994a, p. 28)

2.5.2 Atribuições

Para a elaboração do Planejamento Estratégico (PE) em uma empresa, primeiro devem ser nomeados os responsáveis por esta atividade. Posteriormente, estes atribuirão tarefas específicas e com menor profundidade gerencial a seus subordinados.

De acordo com Thompson e Strickland (2004), na maioria dos casos, os papéis se dividem entre quatro níveis gerenciais que existem ou não em uma empresa dependendo de seu tamanho e organização. Estes são:

- a) Diretor Executivo e outros executivos de alto nível, que se tornam os principais responsáveis por elaborar e implementar as estratégias que afetam a empresa como um todo (nível corporativo);
- b) Gerentes responsáveis por unidades de negócios específicas, que agem em sua própria unidade;
- c) Gerentes de áreas funcionais dentro das unidades de negócios (fabricação, finanças, P&D, etc.), que apoiam a estratégia da unidade maior através de ações em sua própria área;
- d) Gerentes de unidades operacionais maiores (fábricas, regionais, etc.), que se atém aos detalhes do esforço estratégico no nível mais baixo.

Esses papéis definem uma pirâmide de elaboração da estratégia, conforme observamos na figura 2.4:



Figura 2.4: Pirâmide de Elaboração da Estratégia

Fonte: (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 56)

Neste momento, surge o questionamento: qual então o papel dos “planejadores”? Para responder a esta pergunta, devemos avaliar como um processo formal poderia auxiliar os estrategistas em seu empreendedorismo subjetivo. Para Mintzberg (1994b), “planejadores” e gestores têm vantagens distintas que os tornam essenciais para tarefas diversas. Os “planejadores” não possuem a autoridade gerencial dos gestores e nem seu acesso às “*soft informations*”, que são críticas no processo de elaboração da estratégia. Por outro lado, os “planejadores” possuem tempo e inclinação para a análise. Desta forma, uma análise das informações auxilia no desenvolvimento da estratégia, enquanto os gestores assumem a postura de fazer as perguntas certas ao invés de acharem suas respostas.

2.5.3 As Cinco Tarefas Indispensáveis

De acordo com Thompson e Strickland (2004), existem cinco tarefas que são indispensáveis ao processo de elaboração/implementação do PE e que são de responsabilidade dos gerentes:

1. Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de direcionamento da empresa, disseminando um sentimento de meta, orientação a longo prazo e missão a ser cumprida;
2. Converter visão e missão estratégicas em objetivos de desempenho e mensuráveis;
3. Elaborar a estratégia visando os resultados;
4. Implementar e executar a estratégia de maneira eficaz;
5. Avaliar o desempenho, revisar novos desenvolvimentos e ajustar o rumo a longo prazo, objetivos, estratégia, mudando condições e ações quando necessário ou quando vislumbradas novas oportunidades.

Estes cinco deveres, representados na figura 2.5 definem o termo “gerência estratégica” e são os fundamentos de toda a teoria de PE.

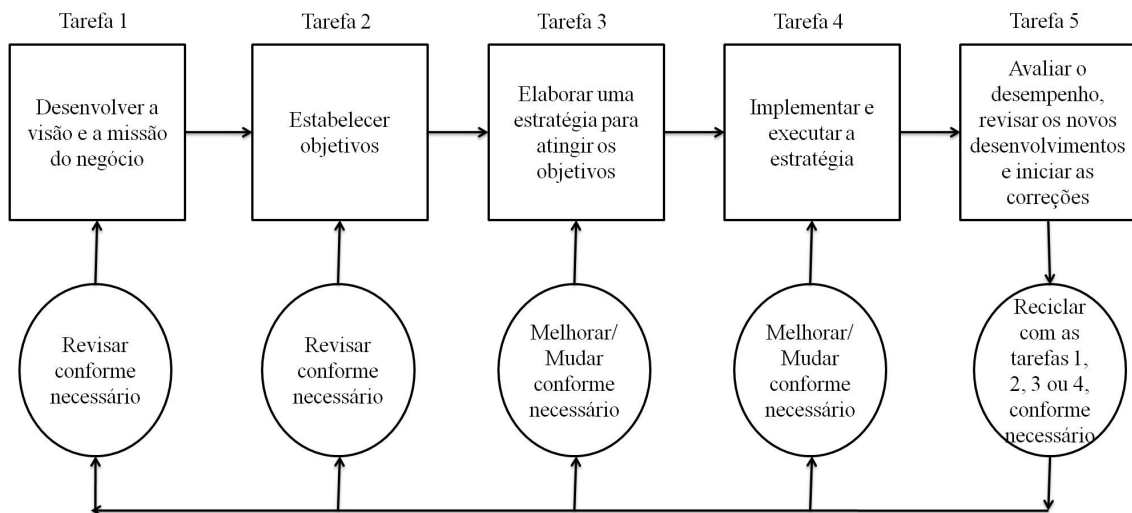


Figura 2.5: As cinco tarefas da gerência estratégica. (Fonte:Thompson e Strickland (2004))

Fonte: (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 14)

2.5.3.1 Visão e Missão do Negócio Para estabelecer a visão e missão da empresa, Thompson e Strickland (2004) dizem que a pergunta que todos os gerentes seniores de qualquer empresa devem fazer é “Qual a nossa visão para a empresa? O que estamos tentando fazer e nos tornar?”. Através deste questionamento, define-se qual o caráter do negócio da empresa e auxilia no desenvolvimento da percepção do rumo da organização a longo prazo.

A missão da empresa representa o que a organização almeja fazer e se tornar, isto é, “quem somos nós, o que fazemos e qual a nossa direção”. “Para onde queremos direcionar a organização, qual posição no negócio desejamos atingir, que tipo de empresa estamos tentando criar” descrevem a visão estratégica da empresa.

2.5.3.2 Objetivos Os objetivos nada mais são que a tradução da visão e missão que foram elaboradas em metas factíveis a serem atingidas, tanto no campo estratégico (posicionamento da empresa no negócio e no mercado, sua competitividade, entre outros) quanto financeiro (faturamento, fluxo de caixa, entre outros). Eles impulsionam o crescimento e inovação dentro da organização. Para Fischmann⁷(1987 *apud* TERENCE, 2002, p. 29), os objetivos e metas podem ser compreendidos como balizadores de resultados esperados em decorrência das estratégias a serem implementadas. Thompson e Strickland (2004) ressaltam: para possuir valor como ferramenta gerencial, os objetivos devem ser estabelecidos em termos mensuráveis e com prazo para serem alcançados.

2.5.3.3 Elaboração da Estratégia Consiste na confecção de um plano de ação baseado nos objetivos pré-estabelecidos. É neste momento que entram em cena os conceitos de planejamento, plano e “planejadores”, que foram previamente elucidados. Nesta etapa são realizadas todas as análises, com a avaliação da influência de diversos fatores no ambiente o qual a empresa está inserida e como contorná-los ou aproveitá-los para se alcançar as metas de desempenho. A estratégia deve ser composta dos fatores que foram “planejados” como também dos fatores “reativos”, ou adaptações a acontecimentos externos e internos que modificam a realidade do mercado.

Thompson e Strickland (2004), nos alerta para dois perigos no momento da elaboração da estratégia, caso o gerente não se arrisque com uma certa dose de empreendedorismo:

1. A estratégia pode ficar obsoleta dependendo da velocidade de transformação do mercado no qual a empresa está inserida;
2. Uma reflexão estratégica de dentro para fora, isto é, dispensam pouca atenção às tendências do mercado e opinião dos clientes, se atentando a maior parte do tempo a

⁷FISCHMANN, A. A. Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas, Tese (Livre Docência), FEA-USP, São Paulo, 1987

assuntos internos de procedimentos, processos e burocracias. Desta forma a estratégia deixa de atender as demandas externas e passa a comprometê-las e acomodá-las às demandas internas.

2.5.3.4 Implementação e Execução É o momento de colocar em prática o que foi definido nas tarefas anteriores. Thompson e Strickland (2004) define como uma tarefa administrativa de campo, que inclui os seguintes aspectos principais:

- Desenvolver uma organização capaz de executar a estratégia com sucesso;
- Desenvolver orçamentos, direcionando recursos a atividades internas críticas à estratégia;
- Estabelecer políticas que apoiem a estratégia;
- Motivar os colaboradores a perseguirem seus objetivos e modificar seu comportamento de trabalho, quando necessário, para ajustá-lo às necessidades estratégicas;
- Associar uma estrutura de recompensas aos resultados alcançados;
- Criar uma cultura corporativa e clima de trabalho que conduzam ao sucesso da implantação da estratégia;
- Instalar uma série de sistemas internos de apoio que capacitem os colaboradores na execução eficaz de seus papéis estratégicos;
- Instituir práticas e programas de melhoria contínua;
- Exercer liderança interna necessária para avançar com a implementação e estabelecer melhorias em sua execução.

Um modelo composto por cinco etapas é sugerido por Certo e Peter⁸(1993 *apud* TERENCE, 2002, p.37), para a implementação bem sucedida da estratégia:

1. Determinar quanto a organização terá de mudar para que a estratégia elaborada possa ser implementada;
2. Analisar as estruturas da organização, procurando identificar na estrutura formal a tendência a promover ou impedir o sucesso da implementação, quais os responsáveis pelas tarefas de implementação e formas da estrutura informal auxiliar na implantação da estratégia;

⁸CERTO, S. S.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégia, Makron Books, São Paulo, 1993

3. Analisar a cultura da organização, pois a mesma influencia o comportamento dos colaboradores, conseqüentemente refletindo na motivação dos mesmos em atingir as metas e objetivos;
4. Selecionar a abordagem apropriada para a implantação eficaz da estratégia;
5. Implantar e analisar os resultados.

Os modelos dos dois autores são bastante semelhantes, com suas pequenas particularidades que, podem ser utilizados de maneira complementar, buscando um “ponto ótimo” para a implementação.

2.5.3.5 Avaliação do Desempenho, Revisão de Novos Desenvolvimentos e Correções Parte do princípio da “melhoria contínua” e expressa a necessidade de adaptação de estratégias obsoletas às novas condições do mercado, novos objetivos ou modificações no direcionamento da empresa a longo prazo. Thompson e Strickland (2004) ressaltam que, tipicamente, o progresso não é uniforme e que a implementação é um processo, não um evento. Portanto, a implantação da estratégia acontece através do efeito cumulativo de muitas decisões administrativas e muitas ações incrementais por parte dos grupos de trabalho e colaboradores da organização. Conseqüentemente, revisões constantes se fazem necessárias, tanto na área financeira quanto estratégica.

2.6 Aplicabilidade

Este trabalho abordou um dos métodos de elaboração do PE (método abordado por Thompson e Strickland (2004)), com breves adendos de outros autores, que podem ser utilizados para aprimorar o método principal. Este levantamento literário foi a base de toda a análise do processo de elaboração e implantação do PE na Energy Distribution Services da Siemens Ltda.

3 Planejamento Estratégico na Energy Distribution Services

3.1 Metodologia de Pesquisa

Este trabalho de pesquisa pode ser classificado de acordo com as suas características como:

Aplicada Segundo Silva e Menezes (2001), do ponto de vista de sua natureza, pois gera conhecimentos para aplicação prática dirigidos à problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais;

Qualitativa Para Silva e Menezes (2001), do ponto de vista da abordagem do problema, já que a pesquisa considera que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Também não utiliza métodos e técnicas estatísticas e o processo e seu significado são os focos principais da abordagem;

Descritiva Para Gil⁹(1999 *apud* SILVA; MENEZES, 2001), do ponto de vista de seus objetivos, por descrever o comportamento de uma unidade de negócios, questionário com pessoas que têm experiência prática com o problema pesquisado e observação sistemática dentro da área;

Estudo de caso De acordo com Gil¹⁰(1999 *apud* SILVA; MENEZES, 2001), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, pois envolve estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu amplo conhecimento.

Foi realizado um estudo de caso apenas na unidade de negócios Energy Distribution Services (E D SE) da Siemens Ltda., pois apresentou-se como a melhor fonte de informações a este trabalho, por unir a prática do estágio da aluna em Marketing Estratégico com o tema desta pesquisa. Não foi considerada relevante a coleta de dados em um número maior de empresas, por se tratar de um Trabalho de Conclusão de Curso, com curto prazo de execução.

O desenvolvimento foi composto por três etapas:

1. Levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo, para posterior comparação entre o observado/coletado e o referenciado;
2. Observação do procedimento interno, aplicação de um questionário (Apêndice) aos responsáveis por tais procedimentos e coleta de dados relevantes à análise deste

⁹GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social, Atlas, São Paulo, 1999

¹⁰GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social, Atlas, São Paulo, 1999

trabalho. A elaboração do questionário foi pautada tanto no próprio procedimento interno da organização quanto na literatura consultada, especialmente na obra de Thompson e Strickland (2004). O mesmo foi enviado a três dos responsáveis pelo PE da E D SE: dois pertencentes à unidade Energy Strategy Marketing (E ST ME) e o outro, o gestor da área de Marketing dentro da unidade de negócio;

3. Análise das informações obtidas na etapa dois à luz do referenciado na etapa um.

3.2 História

Fundada no Brasil em 1905, no Rio de Janeiro, como Cia. Brasileira de Eletricidade Siemens-Schuckertwerke, modificando sua razão social para Siemens do Brasil Companhia de Eletricidade SA em 1952, a Siemens Ltda. faz parte do conglomerado alemão Siemens AG.

A Siemens está no Brasil há mais de cem anos e é atualmente o maior conglomerado de engenharia elétrica e eletrônica do País, com suas atividades agrupadas em quatro setores estratégicos - Industry, Energy, Healthcare e Infrastructure & Cities.

As primeiras operações da empresa no Brasil datam de 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, era aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorria a fundação da companhia no País.

No Brasil, o Grupo Siemens conta hoje com mais de 10 mil colaboradores, seis centros de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, 13 unidades fabris, 12 escritórios regionais de vendas e service. (FONTE: Site Oficial Siemens Ltda., 2011)

Até Outubro de 2011, a Siemens Ltda. se subdividia em três Sectors (Setores): Energy (Energia), Industry (Indústria) e Healthcare (Médica). Dentro do Sector Energy, existiam seis Divisions (Divisões): Fossil Power Generation (Geração Fóssil de Força), Renewable Energy (Energias Renováveis), Oil & Gas (Petróleo e Gás), Energy Service (Serviços de Energia), Power Transmission (Transmissão de Força) e Power Distribution (Distribuição de Força). Por sua vez, Power Distribution era composta por três Business Units (Unidades de Negócios): Medium Voltage (Média Tensão), Energy Automation (Automação de Energia) e Services (Serviços). Todo o trabalho foi baseado na Energy Distribution Services (E D SE), já que cada uma das Business Units possui sua própria equipe responsável pelo Marketing e Planejamento Estratégico, procedimentos e softwares específicos. A figura 3.1, ilustra a organização anterior (apenas a árvore que leva à E D SE):

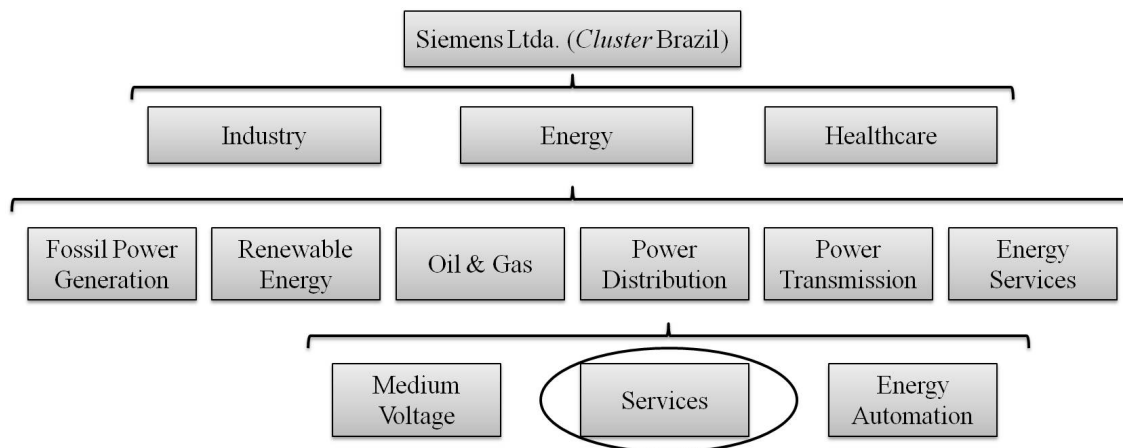


Figura 3.1: Organização anterior a Outubro de 2011 (árvore E D SE)

Após Outubro de 2011, foi introduzido mundialmente um novo Sector, chamado Infrastructure & Cities (Infraestrutura e Cidades), que busca atender de maneira mais eficaz as demandas das grandes cidades como Nova York, Rio de Janeiro, São Paulo, entre outras. Com esta nova estrutura, várias unidades de negócio migraram para o novo Sector e a E D SE foi uma delas. Infrastructure & Cities passou a ser composta pelas Divisions: Building Technologies (Tecnologias de Construção), Rail Systems (Sistemas Ferroviários), Mobility & Logistics (Mobilidade e Logística), Low & Medium Voltage (Baixa e Média Tensão) e Smart Grid (Redes Inteligentes). A E D SE migrou para Smart Grid e se tornou Infrastructure & Cities Smart Grid Services (IC SG SE). Esta mudança, porém, não comprometeu o trabalho, pois os procedimentos de PE continuaram os mesmos. A nova estrutura pode ser vista na imagem 3.2:

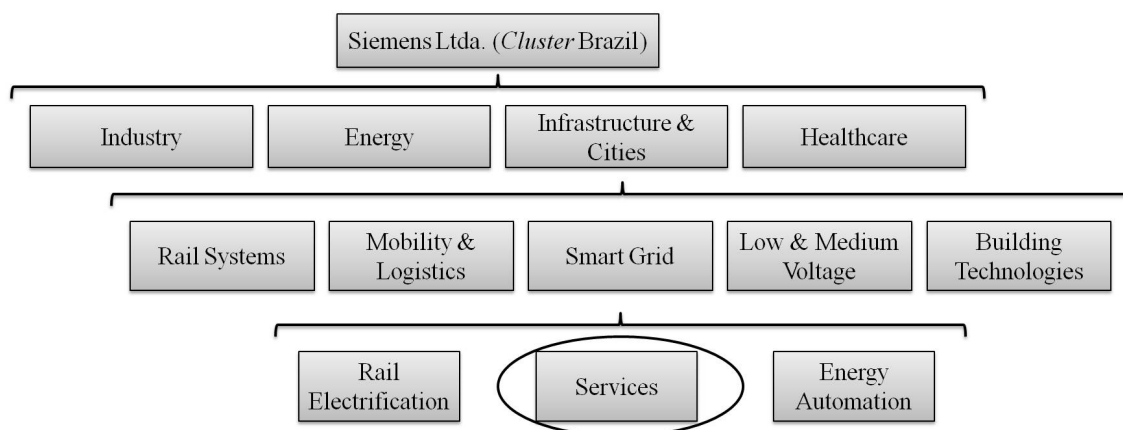


Figura 3.2: Organização posterior a Outubro de 2011 (árvore IC SG SE)

3.3 Organização Interna - E D SE

A unidade de negócios E D SE se organizava em nove áreas, sendo elas:

1. Vendas, responsável pela captura de novas oportunidades, visitas a clientes, entre outros;
2. Ofertas, que elaboram as propostas técnicas para os clientes;
3. Engenharia, equipe de apoio aos projetos, ofertas, entre outros;
4. Gerenciamento de projetos, gerenciam os projetos (ofertas ganhas, ou seja, vendidas aos clientes) alocando recursos, discutindo o escopo técnico do projeto, entre outras atividades;
5. Planejamento e controle (comercial), responsáveis pela análise e controle comerciais dos projetos (faturamento, entrada de pedidos, etc.), controladoria, logística, “*supply chain*”, comercial de ofertas, entre outros;
6. Marketing, trata de todos os assuntos referentes a comunicação, eventos, e também portfólio e estratégia;
7. Qualidade, lida com normas, procedimentos, certificações, segurança do trabalho, meio ambiente, entre outros;
8. Processos, cuida dos processos internos do setor;
9. Gerenciamento de Contratos, cuida de temas referentes a contratos, “*claims*”, etc.

Cada uma destas áreas possui seus próprios procedimentos e funções dentro da unidade de negócios.

3.4 Avaliação do processo de Planejamento Estratégico na E D SE

Foi utilizado como referência o modelo de elaboração do PE sugerido na “Revisão Bibliográfica” deste trabalho e fragmentou-se a análise de acordo com as “Cinco Tarefas Indispensáveis”.

3.4.1 Visão e Missão do Negócio

No site da própria empresa, podemos extrair as seguintes Visão e Missão, além dos Valores e uma breve explanação sobre a base para a elaboração da Visão da empresa:

Nossa Visão

Siemens - a pioneira em

- eficiência energética
- produtividade industrial

- acessibilidade e personalização dos cuidados com a saúde
- soluções inteligentes de infraestrutura

Pioneirismo: a base da nossa nova visão

Por que o foco no pioneirismo? Porque, neste cenário de transformações, temos que nos voltar para nossa grande força: nosso espírito de pioneirismo, legado deixado pela natureza empreendedora e inovadora de Werner von Siemens. O pioneiro deixa sua marca na história e promove o progresso da sociedade por meio da exploração de novos horizontes, da abertura de novos mercados, ao tornar as inovações um sucesso comercial, pensando “fora da caixa”, assumindo riscos e enfrentando dificuldades.

Estamos perfeitamente posicionados para prover respostas para as questões mais difíceis de nosso tempo, fundamentados em nossas realizações pioneiras e na excelente performance de nossos colaboradores, pois é devido ao nosso trabalho que somos líderes em muitos mercados e campos tecnológicos atualmente. A Siemens é uma pioneira no campo da engenharia elétrica e isso refletiu enormemente nos progressos alcançados pela indústria e também nas áreas de saúde e energia. Esse pioneirismo ajudou a nossa empresa, principalmente nos países que formam o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), a responder à crise mundial de maneira muito mais positiva, além de também ajudar a acompanhar de perto o verdadeiro salto quântico dado pela tecnologia. Isso abre um leque de oportunidades muito grande para investir em nosso portfólio verde, em eficiência energética, em soluções para infraestrutura e saúde. Nosso pioneirismo leva soluções a nossos clientes.

O Pioneirismo tem sido a nossa estratégia no passado e vai permanecer sendo nossa visão do futuro. Um futuro que dependerá de produtos e soluções inovadoras para assegurar o bem-estar da população, a preservação ambiental e o progresso social e econômico - com a sustentabilidade guiando nossas ações continuamente.

Nossa Missão

Por meio de nossa rede global de inovação e forte presença local, reunimos e desenvolvemos competências e conhecimento, dentro de uma organização de alta performance, objetivando gerar o mais elevado nível de valor agregado para nossos clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

Nossos Valores

A mais alta performance combinada com os mais elevados padrões éticos
Responsável - Comprometida com ações éticas e responsáveis
Excelente

- Atingindo a alta performance e resultados excelentes Inovadora - Sendo inovadora para criar valor sustentável.

(FONTE: Site Oficial Siemens Ltda., 2011)

Na E D SE, a Visão e Missão da unidade de negócios provém das da corporação, com algumas diferenças para melhor adequação: **Visão:** “E D SE será ‘*Top of mind*’ para clientes em Serviços de T & D,[...], sendo um Centro de Serviços ‘*Best-in-Class*’ e reconhecido em sustentabilidade nos negócios.”(informação pessoal, tradução nossa)¹¹.

- Se tornar “*Top of mind*” em serviços de T&D: Posição almejada no negócio;
- Centro de Serviços “*Best-in-Class*”: Direcionamento da organização;
- Sustentabilidade nos negócios: Tipo de empresa que se deseja criar.

Missão: “Fornecer serviços ‘*World-Class T & D*’ para companhias de Transmissão, Distribuição e Indústrias em conformidade com Padrões Internacionais & ‘*Compliance*’ e comprometidos com o sucesso dos nossos acionistas.”(informação pessoal, tradução nossa)¹².

- Fornecer serviços “*World-Class T&D*”: Quem eles são e o que fazem;
- Conformidade com Padrões & *Compliance* e comprometimento com acionistas: Direcionamento.

É perceptível que ambos os tópicos estão de acordo com o modelo proposto. Segundo Thompson e Strickland (2004), outros aspectos importantes a serem observados para avaliação da qualidade da elaboração da visão e missão da empresa, são:

- Simplicidade e concisão;
- Expressão alta e clara;
- Promover entusiasmo pelo futuro, esforço e dedicação dos colaboradores;
- Apresentar-se como desafio organizacional que beneficia os clientes, enfatizando a recompensa aos mesmos e não a recompensa aos acionistas.

Conforme esta avaliação, a E D SE se distancia levemente do ideal proposto em apenas dois momentos: não foi enfatizada em sua visão e missão a preocupação com a promoção do entusiasmo entre os colaboradores e é mencionado o benefício aos acionistas, aspecto considerado desnecessário pelo modelo de Thompson e Strickland (2004).

¹¹Coletado internamente na Siemens Ltda. em 28 out 2011

¹²Coletado internamente na Siemens Ltda. em 28 out 2011

3.4.2 Objetivos

Em seu PE, a E D SE traduz sua visão e missão em objetivos, chamados internamente de “*Goals*”. Alguns exemplos destes “*Goals*” podem ser vistos a seguir (informação pessoal, tradução nossa)¹³, com a respectiva referência a qual aspecto da visão ou missão foi traduzida naquele objetivo, que demonstram que a este tópico do PE também está de acordo com o indicado pela literatura proposta:

- “Reforçar abordagem e aumentar os negócios no mercado de serviços em [...]”: Se tornar “*Top of Mind*” para clientes em serviços T&D;
- “Desenvolver habilidades em serviços de [...]”: Oferecer aos clientes serviços “*World-Class T & D*”;
- “Fortalecer o time de [...], contratando pessoal com as habilidades corretas e experiências em [...]”: Ser um centro de serviços “*Best-in-Class*”.

Todos estes objetivos de desempenho possuíam um “*Due Date*” (data de conclusão), mostrando-se eficazes para utilização como ferramenta gerencial.

3.4.3 Elaboração da Estratégia

Através do questionário que foi aplicado a três colaboradores da Siemens Ltda., pode-se avaliar boa parte do processo de elaboração da estratégia na empresa. Dois destes colaboradores eram do E ST ME, sendo um o gerente da área e outro uma colaboradora subordinada diretamente a ele e que participa de boa parte do processo. O terceiro questionado foi o gerente responsável pela área de Energy Distribution Services Marketing, Contract, Process and Quality Management (E D SE PRO). Os dois primeiros optaram por elaborar apenas uma resposta ao questionário, que representasse toda a E ST ME. Abaixo estão as perguntas relevantes a esta etapa do PE (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 12) e suas respectivas respostas:

1) Quem são os responsáveis pela elaboração do Planejamento Estratégico?

E D SE PRO: Área de negócios - “*Business Unit*” (BU);

Gerente de marketing Estratégico da BU;

Gerente Geral da BU;

Gerente Comercial da BU;

Gerente financeiro da BU;

Apoio da área corporativa de marketing estratégico (pontual) e responsável pela compilação dos dados de cada BU em nível “*cluster*” Brasil.

E ST ME: Na antiga E D SE, a responsabilidade do plano estratégico era da área

¹³Coletado internamente na Siemens Ltda. em 28 out 2011

de negócio. O processo global era conduzido pela área de marketing estratégico de energia (atualmente IC) com “*inputs*” corporativos. O desenvolvimento do plano estratégico na E D SE contava com forte liderança do gestor de marketing, gestor da área, gestor comercial, equipe da área designada, assim como representante do marketing estratégico designado para atuar com a respectiva Divisão e área de negócio.

3) Qual a época em que ocorre o Planejamento Estratégico? Existe um cronograma?

E D SE PRO: O planejamento se inicia em Outubro (começo do ano fiscal da Siemens) e normalmente termina em Março/Abril do ano comercial. Todos os anos é divulgado um cronograma de atividades e prazos a serem desenvolvidos.

E ST ME: O planejamento se inicia ao término do ano comercial Siemens (outubro) e se encerra em torno do segundo trimestre do ano comercial (entre março e abril). Sim, existe um cronograma desenvolvido anualmente conforme datas finais de apresentação.

4) Qual o fluxo de execução e aprovação de todo o processo?

E D SE PRO: O fluxo de execução é primeiramente feito pela área de negócios e tomando-se sempre como base, o planejamento do ano anterior. A aprovação é feita começando pela área de negócios (BU, divisão, “*sector*” e terminando com a apresentação final na Alemanha - HQ).

E ST ME: O fluxo de execução varia para cada Divisão. No caso da E D SE, o trabalho desenvolvido através de premissas iniciais e de mercado é desenvolvido de forma “*bottom up*”, consolidando o plano no nível da área de negócio que deve ser aprovado pela chefia da Divisão, “*Sector*”, Presidência e HQ.

5) Na fase de coleta de dados (premissas) para o Planejamento Estratégico, quem são os responsáveis? Quais são os recursos utilizados? Por favor, descreva brevemente como se dá este processo.

E D SE PRO: As premissas são variadas:

A equipe do marketing estratégico corporativo (nível “*sector*”) contribui com estudos de mercado, utilizamos as premissas dos anos anteriores sempre atualizando-os com as taxas de crescimento de mercado atuais. Utilizamos as nossas listas de projetos vigentes e previstas para o ano atual e seguintes. Utilizamos os estudos macroeconômicos elaborados pelo nosso chefe economista da Siemens. Através de todas essas fontes de coleta de dados, fazemos depois o “*cross check*” das informações e estudos de consistência para podermos tirar as conclusões que são o embasamento para os prognósticos de mercado, e que serão base para o nosso planejamento para os próximos 05 anos.

E ST ME: A coleta de dados é desenvolvida por uma série de interfaces: Estudos

macroeconômicos desenvolvidos pelo Economista Chefe da Siemens, premissas do mercado de energia pela equipe de marketing estratégico responsável do “*Sector*”, e premissas do mercado de serviços desenvolvido em conjunto entre a área de negócio e a área de marketing estratégico designada para atuar em conjunto com área. Os recursos utilizados são dados provenientes de fontes públicas de mercado, governo, clientes, competidores, além do conhecimento interno.

6) E o Planejamento Financeiro, quem são os envolvidos, recursos e processo?

E D SE PRO: Gerente Comercial da área (financeiro);

Gerente de Marketing Estratégico da área;

Gerente Geral da área (BU).

E ST ME: O planejamento financeiro envolve a equipe de finanças, chefia da área de negócios e gestor de marketing, além das respectivas equipes. O processo se inicia com a meta estabelecida pela Casa Matriz a qual é negociada com a área no país e aprovada, seja por consenso quando há acordo, seja por escalção e decisão gerencial “*top down*”, quando não há acordo.

7) Qual a finalidade do MI? Por favor, explique sucintamente seu funcionamento.

E D SE PRO: O processo de MI, tem como objetivo dar transparência do mercado à empresa, de mostrar quais as tendências de mercado presentes e futuras, mapear e analisar concorrentes, estudar clientes, dimensionar mercados, analisar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, formando assim um diagnóstico para que a empresa possa tomar as decisões certas em seu conceito amplo, tem como finalidade gerar conhecimento para a empresa a fim de que ela possa tomar as decisões corretas e estarmos sempre “*on-time*” nas tomadas de decisão.

E ST ME: O processo de “*Market Intelligence*”, em seu conceito amplo, tem como finalidade gerar conhecimento para a empresa a fim de que ela possa tomar as decisões corretas para se posicionar adequadamente no mercado em que atua. Na Siemens, existe uma série de metodologias, ferramentas de cálculo de mercado e banco de dados aplicados às suas diferentes áreas. No caso da E D SE, a principal ferramenta é o MI@T&D que tem como principal finalidade ser um banco de dados que traduz as informações de mercado, clientes e competidores em informações relevantes para os gestores no período de planejamento estratégico.

8) Já na fase de desenvolvimento do Planejamento Estratégico (Análise SWOT, estabelecimento de metas, definições de ações estratégicas, etc.), quais são os recursos e responsáveis envolvidos? Qual o processo de elaboração?

E D SE PRO: Área de negócios (BU - “*Business Unit*”);

Gerente de marketing Estratégico da BU;

Gerente Geral da BU;

Gerente Comercial da BU;

Gerente financeiro da BU;

Apoio da área corporativa de marketing estratégico (pontual) e responsável pela compilação dos dados de cada BU em nível “*cluster*” Brasil.

E ST ME: Vide resposta 1.

10) Como se dá posteriormente a divulgação da estratégia?

E D SE PRO: A divulgação da estratégia é estritamente confidencial e é divulgada somente às gerencias envolvidas. No entanto estratégias gerais e que portanto se tornam publicas são divulgadas internamente a toda a organização ou via Intranet, publicações internas, boletins, etc.

E ST ME: A divulgação da estratégia requer atenção quanto ao conteúdo a ser disponibilizado ao público interno, sendo necessária a classificação das informações. O plano estratégico não é divulgado na íntegra a todos colaboradores, este acesso é restrito ao “*top management*” devido ao seu caráter confidencial. No caso das diretrizes gerais estratégicas para toda corporação existem frentes distintas; seja através da comunicação interna via boletins ou jornais internos, publicamente durante as convenções ou através de reuniões internas ou gerenciais.

12) Existe algum outro fator relevante a ser considerado?

E D SE PRO: O planejamento estratégico da Siemens tem se mostrado ser bastante preciso e coeso. Todos os anos temos aperfeiçoado as nossas ferramentas, fontes e com isso temos criado um banco de dados bastante consistente e confiável. Como o nosso planejamento é feito calcado em dados de mercado, análises SWOT bastante precisos, tamanho de mercado e uma profunda análise de concorrência e movimento de clientes, tudo é analisado e é feito um “*cross check*” bastante exigente com a nossa matriz na Alemanha. Isso tem resultado em bons frutos para a Siemens e uma plataforma bastante atualizada de dados de mercado para podermos assim tomar as decisões corretas.

Outro ponto importante são as ferramentas que utilizamos que são “*state of the art*” e que resultam em diagnósticos valiosos e bastante precisos.

E ST ME: O planejamento estratégico da Siemens tem um horizonte de cinco anos e é conduzido anualmente. O processo envolve uma série de interlocutores no país e na casa matriz e tem um enfoque no alinhamento entre as partes. A avaliação da condução do processo de planejamento estratégico no setor de energia da Siemens tem um grau de favorabilidade superior a 90%.

Do PE da própria unidade de negócio também podemos extrair alguns exemplos da transformação dos objetivos em plano de ação (o qual apresenta um responsável para a execução de cada uma das ações designadas), como seguem abaixo (informação pessoal,

tradução nossa)¹⁴:

- Contratar pessoal especializado;
- Estruturar equipes;
- Iniciar treinamentos com equipes relevantes;
- Implementar nova solução.

Analisando as respostas e o plano de ação da unidade, podemos identificar os parâmetros e funções descritas no modelo de PE sugerido na “Revisão Bibliográfica”:

Planejamento: Ocorre o processo de “Codificação” dos objetivos pré-estabelecidos em estratégia concreta e posterior “Elaboração” do plano de ação, como exemplificado acima. A etapa de “Conversão”, ou adaptação da estratégia é feita enquanto os números e dados de mercado estão sendo revisados no fluxo de aprovação (BU -> Division -> Sector -> Presidência -> HQ). Após fechados, são modificados apenas no próximo ano - isto demonstra que o planejamento é adaptável enquanto em processo de elaboração, mas pode se tornar obsoleto com o tempo, portanto esta etapa é considerada parcialmente executada.

Plano: O PE da E D SE possui as duas funções possíveis para o Plano Estratégico:

- Meio de Comunicação: tanto interna (via Intranet, boletins, etc.), quanto externa (convenções, etc.). É evidenciado nas respostas à pergunta número dez do questionário;
- Mecanismo de Controle: O plano de ação, ao atribuir as metas diretamente a gerentes ou colaboradores, funciona como um “*feedback*”, com as datas para alcançarem as metas, comparando o esperado com o atingido.

“Planejadores”:

- Descobridores de Estratégias são aqueles que mantém contato com as estratégias já implantadas e aprendem com as mesmas, possibilitando novas abordagens. Na E D SE, não existe um papel bem definido para este tipo de “Planejador” e os próprios gerentes que elaboram a estratégia acabam realizando esta função (são os mais próximos às estratégias e possuem acesso às “*soft informations*”);
- Existem diversos Analistas envolvidos no PE da BU, como o economista chefe que fornece as taxas de crescimento do mercado, os responsáveis por calcular os dados que serão inseridos na ferramenta do MI@T&D (equipes financeiras,

¹⁴Coletado internamente na Siemens Ltda. em 28 out 2011

vendas, etc.), colaboradores da área de estratégia central do “sector” que analisam tendências de mercado e ajudam no desenvolvimento de um modelo de evolução do mesmo, entre outros;

- Não existem colaboradores específicos destinados a serem Catalisadores de estratégias dentro da BU. Porém, este tipo de papel é desempenhado quase “instintivamente” por funcionários que não lidam diretamente com estratégia, como de equipes de vendas e gerenciamento de projetos, que estão em constante contato com o cliente e em obras e projetos, pois sabem o que o cliente procura, quais as tendências para novas tecnologias, algumas vezes até mesmo boatos de competidores que se mostram verdadeiros. Desta forma, eles podem passar estas informações aos gerentes que as transformarão em estratégias.

Reatividade: Enquanto ainda se encontra em fase de elaboração e aprovação, a estratégia da BU E D SE vai se moldando de acordo com o mercado. Porém, após encerrado este prazo, a mesma não é mais modificada, até o término do ano comercial vigente e início do desenvolvimento da estratégia correspondente ao próximo ano. Em sua obra, Thompson e Strickland (2004) destacam que planos estratégicos anuais raramente são bem sucedidos na previsão de todas as situações estrategicamente possíveis e relevantes naquele período e devem ser revistos assim que houver necessidade e não de acordo com um cronograma pré-definido. Isto significa que as modificações do ambiente mercadológico na qual a empresa se encontra não seguem um cronograma e, se a organização insistir em atualizar sua estratégia apenas uma vez ao ano, corre grande risco de torná-la obsoleta. Isto demonstra certa falta de empreendedorismo da Siemens como um todo, já que esta norma provém da casa matriz. Entretanto, como observado nas respostas à questão número doze do questionário, esta frequência de atualização do PE na unidade de negócios E D SE tem se mostrado bastante satisfatória nos últimos anos, podendo significar que o negócio no qual esta BU está inserida não apresentou grandes variações ao longo do tempo. Porém, vale lembrar que qualquer nova descoberta tecnológica ou aliança de dois grandes concorrentes podem alterar esta realidade.

Reflexão estratégica de dentro para fora: A Siemens como um todo demonstra grande interesse na opinião de seus clientes e nas tendências de mercado, através de condutas corporativas como o Net Promoter Score (NPS), estudos de mercado, entre outras. Não é observada a prática de empregar muito tempo em demandas internas (com exceção dos departamentos que são destinados a apoio interno).

3.4.4 Implementação e Execução

Via observação e experiência interna na unidade de negócios e a resposta às questões dois e nove do questionário, foi possível concluir que o modelo que mais se aproxima à

implantação e execução da estratégia na E D SE é o proposto por Thompson e Strickland (2004).

2) E pela implementação e execução?

E D SE PRO: Área de negócios (BU).

E ST ME: A responsabilidade pela implantação e execução é da área de negócio que possui P&L, no caso, a E D SE.

9) Para a implementação, são realizados planos de ação mais específicos para cada área? Quem são os envolvidos?

E D SE PRO: Gerente de marketing estratégico da BU, gerente geral da BU e demais gerências envolvidas.

E ST ME: Com base no plano estratégico e principais ações, a área de negócio E D SE é responsável em desdobrar o plano de ação internamente.

- São direcionados orçamentos para atividades ou investimentos cruciais à implantação/ execução da estratégia (ex: compra de brindes, impressão de catálogos, aquisição de softwares, etc.);
- Políticas de comportamento, postura e práticas internas que favoreçam a estratégia são muito difundidas e a gerência tenta, ao máximo, arraigá-las entre os colaboradores;
- Existe grande esforço da gerência em motivar seus funcionários a trabalhar em favor da estratégia. Esta mentalidade sempre é lembrada em eventos internos, como Cafés da Manhã frequentes que comunicam os resultados atingidos e reforçam as metas a serem atingidas, programas dirigidos internos, entre outros;
- Existe estrutura de recompensas aos resultados atingidos, como bônus para certas áreas, participação nos lucros e resultados, entre outros;
- Existem programas de capacitação e treinamentos, tanto para efetivos quanto estagiários, para melhorar sua performance;
- Programas de qualidade, segurança e melhoria contínua são sempre buscados (ex: programa de sugestão de melhorias na empresa feitas pelos colaboradores, etc.);
- A gerência faz constante cobrança aos colaboradores dos resultados esperados.

3.4.5 Avaliação do Desempenho, Revisão de Novos Desenvolvimentos e Correções

No questionário foi indagado sobre as mudanças na estratégia, de acordo com a necessidade de adaptação:

11) Como é avaliada a eficácia da estratégia implantada? Caso haja necessidade de adequações ao longo do processo, como são conduzidas?

E D SE PRO: A avaliação da eficácia da estratégia implantada é feita anualmente através do acompanhamento de status das ações. Utilizamos sempre as ações do ano anterior e ao iniciar um novo planejamento analisamos a implantação das ações referentes ao ano passado e sua eficácia através de Key Performance Indicators (KPI's). Os devidos ajustes são feitos no planejamento seguinte e conforme os resultados apresentados do ano anterior.

E ST ME: A avaliação da estratégia implantada é feita anualmente através do acompanhamento de status das ações e, havendo KPIs mensuráveis, através da mensuração dos respectivos resultados. Havendo necessidades de alterações estratégicas no processo, o tema pode ser trabalhado pontualmente em reuniões gerenciais ou anualmente no ciclo seguinte de planejamento.

Já abordado parcialmente na análise da Reatividade do PE, a estratégia é modificada apenas anualmente. A eficácia da estratégia anterior é avaliada quando do início da concepção da próxima através dos KPIs, caso tenham sido estabelecidos. Alguns temas pontuais podem ser trabalhados em reuniões gerenciais que balizam uma ou outra ação estratégica que necessita de revisão. Entretanto, esta é uma prática mais isolada, podendo caracterizar um ponto de melhoria no processo de PE da BU.

Outro material de coleta foi esta imagem (Figura 3.3) que representa o processo de Planejamento Estratégico na empresa:

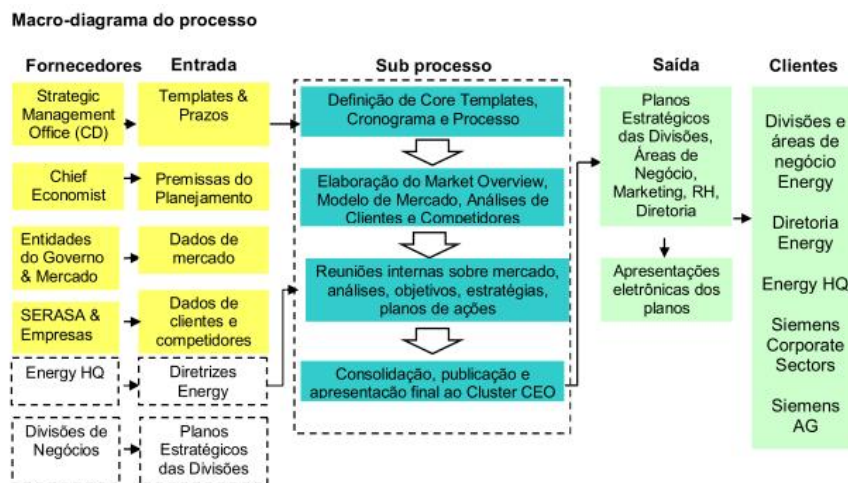


Figura 3.3: Fluxograma do Planejamento Estratégico na E D SE

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de Planejamento Estratégico em uma empresa, com todas as suas fases e desdobramentos não é, em nenhum momento, tarefa simples de ser executada. Ele exige análises abstratas de variáveis como concorrência, tendências, e, ao mesmo tempo, análises concretas de fatores como projeções de crescimento de mercado, faturamento esperado, entre outros. Isto torna muito difícil, até mesmo impossível, montar um guia passo-a-passo de como realizar o Planejamento Estratégico. O que é possível ser angariado em literatura confiável são modelos (que geralmente possuem pequenas diferenças complementares entre si) que auxiliam os gerentes e “planejadores” nesta empreitada.

Da mesma forma, foram aqui reunidos aspectos de dois diferentes modelos tidos como referência na literatura de administração estratégica, sem a pretensão, é claro, de estabelecer o ideal, porém almejando extrair as melhores características de cada um de forma que as mesmas se complementassem. Esta associação foi então tida como parâmetro para comparação do Planejamento Estratégico na unidade de negócios Energy Distribution Services, da Siemens Ltda. Deste paralelo, é cabível alertar para eventuais pontos-de-melhoria e realçar os pontos-fortes, quais sejam:

- Pontos-fortes:**
- A visão e a missão da empresa foram traduzidas de forma clara em objetivos factíveis com “*deadlines*” a serem atendidos;
 - O Plano Estratégico em si é utilizado de todas as maneiras possíveis e atende como poderosa ferramenta gerencial;
 - Equipes de “Planejadores”Analistas muito bem estruturada, softwares de mercado eficazes e ferramentas eficientes de análise de “*hard information*”;
 - Implementação e execução da estratégia de forma bem sucedida, com diversos incentivos aos colaboradores e com alocação de recursos para êxito da estratégia.

- Pontos-de-melhoria:**
- Missão da empresa: explicitar a promoção do entusiasmo entre os colaboradores e enfatizar apenas a recompensa aos clientes (não é necessária menção aos acionistas);
 - A estratégia deve ser mais flexível e reativa, permitindo adaptações ao longo do ano;
 - Alocar colaboradores com funções de “Planejadores”Descobridores de Estratégias e Catalisadores, para auxiliar os gerentes no processo de PE e aliviar o acúmulo de funções dos próprios gerentes e de outros colaboradores. Desta forma a frequência de revisão da estratégia pode ser maior;
 - Revisão da estratégia sempre que for considerado relevante e não apenas anualmente sob condição imposta pela sede;

- Avaliação constante da eficácia da estratégia implementada e não apenas quando da elaboração da próxima.

4.1 Contribuição do Trabalho

O intuito essencial aqui proposto busca beneficiar a organização que foi objeto do estudo, em prol da prática de melhoria contínua de seus processos internos. Para tanto, contribui não apenas com conhecimentos acadêmicos provenientes de respeitada literatura, mas também com resultados obtidos a partir de análise pautada nos mesmos. Entretanto, caso não atribuída relevância às ideias apresentadas, este objetivo não obterá êxito.

Outro âmbito onde vislumbra-se agregar dados à comunidade acadêmica, particularmente à área de estudo de Estratégia dentro de Engenharia de Produção, Administração e/ou quaisquer outros cursos que possuam esta linha de pesquisa em seu escopo.

Somada a estas contribuições está a pessoal. Sair da “zona de conforto” é sempre uma tarefa extremamente desafiadora. Desenvolver um trabalho em Estratégia proporcionou grande aprendizagem, auto-conhecimento e conseqüente crescimento individual.

4.2 Trabalhos Futuros

Para projetos vindouros, fica a sugestão de desenvolvimento de exame mais detalhista, que poderá ser realizado tanto via contratação de uma consultoria em estratégia, quanto por trabalho acadêmico mais especializado, visando aplicação prática que resultaria em mais um passo dado na busca pela excelência.

REFERÊNCIAS¹⁵

- CARVALHO, L. M. G. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração**. Maringá: [s.n.], 2008.
- JUNIOR, G. F. Lima. **Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: Um estudo em instituição de ensino superior privada**. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal do Rio Grande do Norte, São Carlos, 2002.
- MEYER, C. A. **Planejamento Formal e seus Resultados: Um Estudo de Caso**. Caderno de Pesquisas de Administração, v. 2, 1997.
- MINTZBERG, H. **Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners**. Long Range Planning, v. 27, n. 3, 1994a.
- MINTZBERG, H. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, 1994b.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, 1999.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. [S.l.]: Prentice Hall, 1991.
- NICOLAU, I. O. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE, Lisboa, 2001.
- PETERSEN, M. A. **Information: Hard and Soft**. Northwestern University and NBER, 2004.
- SIEMENS. **Sobre a Siemens - Site oficial da Siemens Ltda**. Disponível em <<http://www.siemens.com.br/templates/v2/templates/TemplateK02.Aspx?channel=8946>>: [s.n.], Acesso em: 01 nov. 2011.
- SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. [S.l.]: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação (Mestrado) — Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, Natal, 2008.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

¹⁵Elaborado de acordo com a ABNT, sob a norma NBR 6023.

APÊNDICE

Questionário

Todas as questões se referem à antiga E D SE:

1. Quem são os responsáveis pela elaboração do Planejamento Estratégico?
2. E pela implementação e execução?
3. Qual a época em que ocorre o Planejamento Estratégico? Existe um cronograma?
4. Qual o fluxo de execução e aprovação de todo o processo?
5. Na fase de coleta de dados (premissas) para o Planejamento Estratégico, quem são os responsáveis? Quais são os recursos utilizados? Por favor, descreva brevemente como se dá este processo.
6. E o Planejamento Financeiro, quem são os envolvidos, recursos e processo?
7. Qual a finalidade do MI? Por favor, explique sucintamente seu funcionamento.
8. Já na fase de desenvolvimento do Planejamento Estratégico (Análise SWOT, estabelecimento de metas, definições de ações estratégicas, etc.), quais são os recursos e responsáveis envolvidos? Qual o processo de elaboração?
9. Para a implementação, são realizados planos de ação mais específicos para cada área? Quem são os envolvidos?
10. Como se dá posteriormente a divulgação da estratégia?
11. Como é avaliada a eficácia da estratégia implantada? Caso haja necessidade de adequações ao longo do processo, como são conduzidas?
12. Existe algum outro fator relevante a ser considerado?

OBS: Por gentileza, não cite nomes. Apenas os cargos dos responsáveis envolvidos.