

O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Ezequiel Lemes Nogueira Júnior

Graduado em Ciências Contábeis (FACIP/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, n. 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, ezequieljunior@hotmail.com, (34) 3271-5224

Carlos Eduardo de Oliveira

Doutor em Economia (IE/UFU)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Rua Vinte, n. 1600, Tupã, Ituiutaba/MG, carlos.oliveira@ufu.br, (34) 3271-5224

Resumo

O objetivo desse trabalho é identificar como os líderes de uma empresa do setor de telecomunicações utilizam o Planejamento Estratégico e seu apoio na tomada de decisão. Foram entrevistados 7 líderes das cidades de: Belo Horizonte/MG, Franca/SP, Patos de Minas/MG, Ribeirão Preto/SP, Uberaba/MG e Uberlândia/MG, que constantemente precisam tomar decisões que causarão impactos nos resultados da empresa, e, devido ao nível hierárquico, é necessário a utilização do Planejamento Estratégico conforme etapas definidas pela organização. Como principais resultados observou-se que a organização planeja a estratégia com base em ferramentas como Mapa Estratégico e *Balanced Scorecard*, após essa etapa é alinhado com a organização a fim de elaborar o Planejamento Tático e Operacional, para que ocorra a execução e controle garantindo o alcance dos objetivos organizacionais, também foi obtido que 57% dos líderes possuem conhecimento dos processos do Planejamento Estratégico e responsabilidade das áreas para garantir a continuidade dos processos.

Palavras-chave: Planejamento, Execução e Controle Empresarial; Planejamento Estratégico; Telecomunicações.

Área temática do evento: Controladoria e Contabilidade Gerencial

1 Introdução

Diante da instabilidade econômica na qual o país vive atualmente, as empresas precisam planejar suas ações, buscando manterem-se no competitivo mercado. Padoveze (2010, p.24) descreve o Planejamento Estratégico como “um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Contudo, se a organização está preparada se torna um diferencial competitivo, consolidando o futuro da empresa. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 25) “a estratégia sempre será uma escolha de um curso de ação para uma posição diferente no futuro que poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente”.

O planejamento possui três níveis distintos, com níveis hierárquicos diferentes, que segundo Chiavenato e Sapiro (2009) são: i) Planejamento Estratégico, que abrange toda a organização, sendo projetado em longo prazo; ii) Planejamento Tático, abrange cada departamento ou área específica da organização, sua projeção é a médio prazo; iii) Planejamento Operacional, abrange atividades específicas ou tarefas, sendo projetado a curto prazo para imediato.

Para Drucker (1984, p. 133), o “Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem

riscos futuros aos resultados esperados”. Portanto o Planejamento Estratégico pode ser utilizado como uma ferramenta para analisar os cenários futuros e assim tomar decisões que influenciarão nos resultados da organização.

Com o planejamento, execução e controle da empresa, os responsáveis devem constantemente tomar decisões, sejam específicas de um plano de ação operacional ou futurísticas, que envolvam o Planejamento Estratégico da empresa. A tomada de decisão pode ser a curto ou longo prazo e deve refletir a autoconfiança implícita dos responsáveis. A empresa está no envolvimento de variáveis controláveis e não controláveis, as decisões a serem tomadas são relativas apenas às variáveis controláveis, porém, os líderes precisam avaliar as variáveis não controláveis para minimizar riscos que o mercado pode apresentar no futuro (OLIVEIRA e CATANEO, 2009).

No Brasil, o setor de Telecomunicações é regulamentado pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), responsável por adotar medidas necessárias para atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras. A Anatel possui o papel de fiscalizar, impor obrigações e aplicar sanções às operadoras atuantes no Brasil. Sua missão é promover o desenvolvimento das telecomunicações do país, de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. Segundo os relatórios consolidados divulgados pela Anatel, os serviços prestados pelas empresas de telecomunicações obtiveram aumento nos últimos anos, com destaque para a telefonia móvel que no fim de 2014 chegou a 280,7 milhões de acessos, atingindo uma densidade de 138 acessos para cada 100 habitantes no Brasil (ANATEL, 2015).

Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações (TELEBRASIL), no final do primeiro semestre de 2015, o setor de telecomunicações executou a prestação de serviços de telecomunicações para 373,6 milhões de assinantes, um aumento de 2,0% comparado ao mesmo período de 2014. Os serviços prestados são: telefonia fixa e móvel, TV por assinatura, banda larga fixa e *trunking* (radiocomunicação). O setor possui uma grande participação na economia do país, produzindo, no primeiro semestre de 2015, uma receita operacional bruta de R\$ 118,6 bilhões, com crescimento de 1,8% em relação ao primeiro semestre de 2014, correspondente a 4,2% do PIB Brasileiro (TELEBRASIL, 2015).

Nesse contexto, tornam-se relevantes os estudos que apresentam resultados acerca da importância do Planejamento Estratégico formal em uma empresa no setor de telecomunicações, como a liderança da empresa utiliza o Planejamento Estratégico, e sua interferência no processo decisório. Esse estudo incide no setor de telecomunicações por possuir uma grande importância na economia brasileira, apresenta uma expansão em seus indicadores nos últimos anos e ser um dos serviços indispensáveis na vida das pessoas e empresas que em sua maioria precisam desse setor para executar suas atividades, devido a crescente demanda do mercado é necessário que essas empresas estejam preparadas para o futuro, e assim, contribuir com a liderança da empresa para fortalecimento do entendimento sobre o tema e desenvolvimento na gestão estratégica. Diante do exposto, o estudo deverá responder à seguinte pergunta: como é utilizado o Planejamento Estratégico pelos líderes, de uma empresa do setor de telecomunicações, responsáveis pelo canal de atendimento aos clientes?

O objetivo deste estudo é verificar o uso do Planejamento Estratégico por alguns líderes responsáveis pelo canal de atendimento aos clientes, de uma empresa do setor de telecomunicações. Portanto, pretende-se especificamente: a) verificar a existência formal do Planejamento Estratégico b) identificar de que forma o Planejamento Estratégico é utilizado na gestão da empresa; c) analisar a existência do distanciamento entre o que é planejado e o

que de fato ocorre na empresa; e d) identificar os critérios utilizados pelos líderes para a tomada de decisão.

O estudo será organizado em cinco seções. A primeira seção abrange a introdução; a segunda aborda a plataforma teórica, com todo embasamento utilizado para fundamentação da pesquisa; a terceira seção expõe a metodologia utilizada; a quarta trata da análise e a interpretação dos resultados, e, por fim, a quinta seção apresentará as considerações finais.

2 Plataforma teórica: Planejamento, Execução e Controle Empresarial

Serão apresentados, nesta seção, alguns aspectos acerca do Planejamento, Execução e Controle, fundamentais para o processo de tomada de decisão nas empresas, com o intuito de clarificar o contexto no qual insere-se o objetivo deste estudo.

2.1 Alguns aspectos do Planejamento Empresarial

Observou-se na literatura pesquisada a importância da elaboração do Planejamento nas empresas e o acompanhamento de sua implementação. Esta subseção apresenta alguns aspectos do Planejamento Empresarial e as suas dimensões específicas, divididas em Planejamento Estratégico, Tático e Operacional. O Quadro 1 apresenta sinteticamente alguns aspectos do Planejamento Empresarial.

Quadro 1: Aspectos do Planejamento Empresarial

Tema	Autor	Aspectos
Planejamento Empresarial	Oliveira (1985, p. 14)	“O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”
	Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39)	“O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências, utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.”
	Oliveira e Cataneo (2009)	A deficiência no planejamento empresarial é um dos principais motivos para a não continuidade das organizações. Os gestores precisam saber qual o futuro pretendido para alcance da empresa, e diante de tanta competitividade, a missão e os objetivos econômicos são fatores essenciais para manter a sobrevivência. A tomada de decisões é facilitada quando existe um planejamento, pois a empresa consegue mensurar e avaliar de forma quantitativa, e esse instrumento pode abranger a empresa como um todo.
	Oliveira e Cataneo (2009, p. 3)	“A sobrevivência de uma organização está relacionada diretamente com o seu planejamento. As decisões tomadas no presente irão refletir no futuro.”
	Padoveze (2010)	Em um mundo de negócios, que possui mudanças constantes, o planejamento é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso, porém não garante o sucesso, pois sua eficácia depende das premissas nele incluídas.
	Pereira (2010, p. 44)	“[...] planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.”
	Pereira (2010)	As empresas precisam criar planos que não sejam rígidos demais, a ponto de engessar os processos, e os líderes precisam garantir que os planejamentos sejam contínuos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, um planejamento não é apenas uma etapa, ele envolve uma complexidade de processos decisórios, no qual os líderes precisam ter visão de forma separada para cada acontecimento dentro da organização, que no fim se inter-relacionam, gerando os resultados pelo qual a organização se mantém em atividade, as organizações que elaboram o planejamento, busca m minimizar os erros dos tomadores de decisões, evitando improvisos que impactam o resultado, com foco na melhor escolha para obtenção do resultado. Devido à sua relevância e complexidade, o Planejamento Empresarial pode ser separado e desenvolvido considerando-se as seguintes dimensões: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, que serão discutidas a seguir.

Oliveira (1985) defende que através do Planejamento Estratégico a empresa espera conhecer todas as vantagens operacionais no ambiente empresarial, que são seus pontos fortes internos, e melhor utilizá-los; conhecer, e assim eliminar ou adequar os pontos fracos que são as desvantagens operacionais no ambiente empresarial; conhecer e usufruir das oportunidades externas, que podem favorecer sua ação estratégica, conhecer e evitar as ameaças externas que se conhecidas em tempo hábil, podendo ser evitadas; e não se tornar um obstáculo à sua ação estratégica, obtendo assim um efetivo plano de trabalho.

Segundo Cavalcanti (2008), Planejamento Estratégico refere-se à análise de alternativas possíveis que são adotadas em longo prazo para alcançar os grandes objetivos das organizações, condicionados a metas e ações estabelecidas com as agendas correspondentes, conforme o meio em que se encontra a empresa, os propósitos, princípios e capacidades, visando uma vantagem em longo prazo. Planejar estrategicamente pode ser visto com uma ferramenta de sobrevivência para as empresas, sendo mais provável o êxito diante de um mundo de negócios inconstantes.

Planejamento Estratégico consiste em analisar de forma sistemática os pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias com intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010).

Alguns aspectos importantes podem ser evidenciados no planejamento, com destaque para os seguintes: Diretrizes empresariais (Visão e Missão); Análise *SWOT*, a sigla *SWOT* vem de palavras em inglês, que são: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). e *Balanced Scorecard* (BSC), abaixo serão apresentados alguns conceitos.

A Visão serve para transmitir aos colaboradores a intenção da empresa, direcionando de que forma serão alcançados os objetivos definidos pela direção, o caminho a ser seguido, e assim fazer com que todos os colaboradores se sintam parte da execução, mantendo um ambiente motivado e organizado, a empresa precisa definir de forma clara para todos e manter um alinhamento entre a visão e o que de fato é realizado pelos colaboradores (OLIVEIRA e CATANEO, 2009).

Segundo Hitt, Irelando e Hoskisson (2008, p.18) “A missão da empresa é mais concreta do que a visão. Porém, assim como a visão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*.”. Na concepção de Oliveira e Catanéo (2009, p. 5), “a missão da empresa deve estabelecer a direção dos esforços e o compromisso com os envolvidos, sendo o instrumento de direção estratégica e sua execução”.

Segundo Padoveze e Taranto (2009), no processo de elaboração e execução do Planejamento Estratégico, o modelo *SWOT* de análise do ambiente é uma ferramenta que possui uma aceitação com bom desempenho. A análise de *SWOT* permite enxergar e comparar os cenários: interno e externo da empresa.

A análise é feita através de um quadro, onde são inseridos os ambientes externos e internos, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, no qual podemos verificar na Figura 1.

Segundo Padoveze (2010), a análise *SWOT* verifica os aspectos internos e externos, as forças e fraquezas da organização, identificando quais os pontos importantes no futuro e como estarão os negócios da empresa mediante a competição e as expectativas do mercado. As ameaças dizem respeito ao ambiente externo, revelando áreas a serem trabalhadas que são identificadas nas oportunidades, podendo mudar os objetivos da empresa e identificar problemas que poderão surgir no futuro pelos fatores ambientais.

Figura 1: Análise SWOT

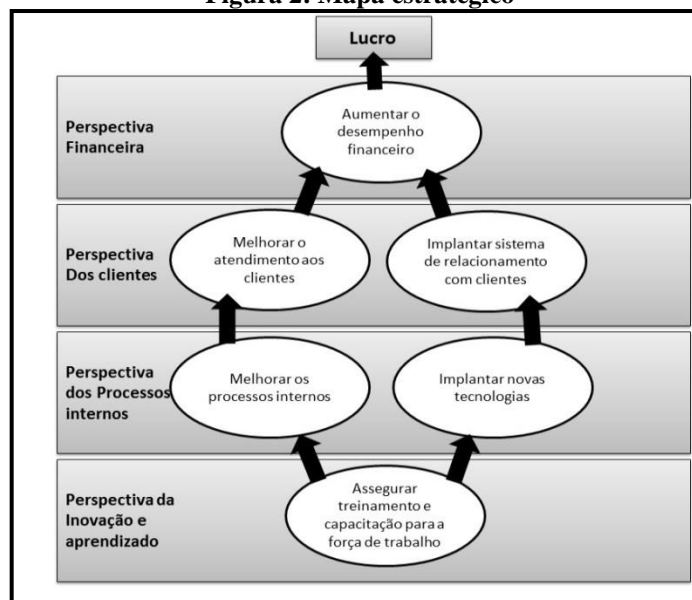


Fonte: Padoveze e Taranto (2009, p. 8).

Uma das ferramentas que pode ser utilizada para mensurar os resultados do Planejamento Estratégico é a técnica do *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), “essa ferramenta traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto que abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Essa técnica avalia vetores que influenciam no crescimento futuro da organização, atendendo aos interesses financeiros, a visão do cliente sobre a empresa, a perspectiva interna, para saber quais processos precisam ser melhorados e mais eficientes, e avalia a inovação e aprendizagem organizacional, para evidenciar o que pode também ser melhorado e criar valor agregado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Silva, Santos e Santos (2006), o BSC sugere a criação de mapas estratégicos, que possuem a função de transformar os ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes. Por consequência, a empresa obtém resultados financeiros ao se distribuir em partes que formam uma cadeia lógica de causa e efeito, onde a execução estratégica, baseada nos vetores, levará aos resultados esperados. A Figura 2, mostra como são os mapas estratégicos.

Figura 2: Mapa estratégico



Fonte: Chiavenato (2004, p. 360).

Para medir o ativo tangível das empresas, alguns indicadores são utilizados, como: balanço contábil, demonstrativos financeiros, retorno sobre investimento, produtividade e outros. Porém, esses tipos de medidas podem ser avaliados apenas de forma quantitativa. O *Balanced Scorecard* é um modelo que envolve o ativo intangível, trazendo o equilíbrio organizacional em quatro perspectivas, que em seu mapa estratégico atingem o principal objetivo da empresa, que é o lucro (CHIAVENATO, 2004).

Além do Planejamento Estratégico, pode-se considerar que o Planejamento Tático e Operacional de fundamental importância para o planejamento da empresa como um todo. Considerando-se a relevância da elaboração dos três tipos de planejamento, o Quadro 2 apresenta alguns aspectos do Planejamento Tático e Operacional.

Quadro 2: Aspectos do Planejamento Tático e Operacional

Tema	Autor	Aspectos
Planejamento Tático	Oliveira (1985)	O planejamento tático tem a finalidade de otimizar apenas uma área de resultado, sendo que seu foco não é a empresa como um todo. O Planejamento Estratégico define os objetivos, políticas e estratégias, enquanto o tático trabalha com as decomposições dessas definições.
	Chiavenato (2007, p. 168)	“O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”.
	Oliveira e Cataneo (2009)	Nessa etapa não são realizadas as operações do dia-a-dia, pois essa é a função do planejamento operacional, com a definição estratégica da empresa, o Planejamento Tático começa a tomar formato, escolhendo alternativas viáveis economicamente.
	Hoji e Silva (2010)	O Planejamento Tático é a derivação do Planejamento Estratégico para otimizar uma área específica, onde a alta administração realiza as decisões estratégicas e cabe a cada responsável por área fazer com que se torne realidade o que foi planejado anteriormente. Nessa etapa, o alcance temporal é mais curto que o estratégico e no nível intermediário, envolvendo áreas que fazem parte dos planos definidos para concretizar as decisões tomadas no nível estratégico.
Planejamento Operacional	Oliveira (1985, p. 19)	“Planejamento Operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.”
	Oliveira e Cataneo (2009)	O Planejamento Estratégico cria os parâmetros para que o nível tático e operacional desenvolva o Planejamento Operacional. Nessa fase, a execução das atividades deve acontecer, sendo assim precisa ser bem definido quem serão os responsáveis pelas funções operacionais de cada departamento, e o que cada colaborador que participa desse departamento operacional deve fazer.
	Hoji e Silva (2010)	O Planejamento Operacional é distribuído em ações realizadas por áreas e em tempos diferentes, sendo que nessa etapa está em um nível onde a execução das ações acontece com planos específicos para cada departamento, mas que, em sua totalidade, garantem uma maximização dos recursos da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Planejamento Tático é desenvolvido pelo nível intermediário, sendo interligado com o planejamento estratégico, e seu papel é otimizar uma área específica, após sua definição é elaborado o Planejamento Operacional nessa etapa, conseguimos chegar ao estágio da execução, onde são desenvolvidas as atividades dia-a-dia pelos níveis mais baixos da organização, projetado em curto prazo, sendo que nessa etapa existem basicamente planos de ação ou planos operacionais.

2.2 Execução

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), a elaboração e implementação do planejamento estratégico são pilares que farão acontecer a execução. O processo do planejamento pode apresentar falhas e não seguir adiante caso em sua execução apresente erros, e assim acabará não sendo utilizado. Portanto, a implementação é a principal etapa para uma boa execução. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 252), “por melhor que seja formulada, se a execução da estratégia não for cuidadosamente implementada não será bem-sucedida”.

Para Oliveira e Cataneo (2009), a execução é o momento de “fazer acontecer”, quando implementado o planejamento, é o momento em que aparecem as dificuldades. Na elaboração

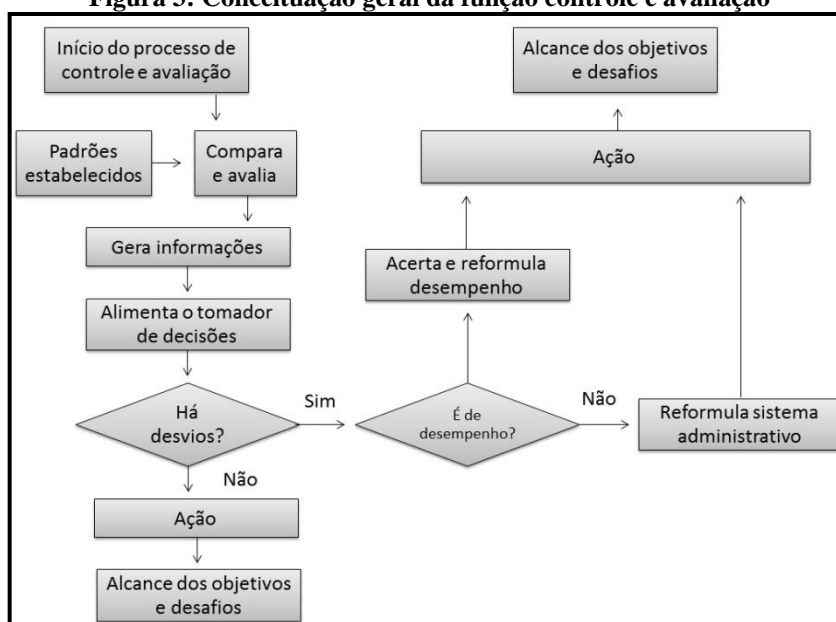
do planejamento cada departamento colabora, e os funcionários precisam saber todos os detalhes da sua execução. Para que isso aconteça é necessária uma clareza na delegação de atividades dos líderes. Os planos de execução devem estar em consonância com o que foi planejado, para assim contribuir efetivamente com o alcance dos objetivos organizacionais.

A execução da estratégia é um momento que exige sinergia de todas as áreas da empresa, desde o presidente até a base da estrutura organizacional. Esse processo requer muito engajamento para que as tarefas cotidianas sejam integradas por toda organização. O alinhamento dos objetivos organizacionais precisa ser claro e motivar a todos para que haja um compromisso de entrega em cada parte da empresa. A execução é a etapa mais demorada, com grande grau de dificuldade e complexidade, pois ela precisa funcionar em mundo real. O planejamento estratégico não pode ser apenas elaborado, ele precisa ser efetivamente praticado (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

2.3 Controle

Ao serem estabelecidas as metas, desafios e objetivos, a empresa precisa saber se as ações realizadas estão resultando de forma positiva, ou se é preciso corrigir ou reforçar as ações para alcançar os objetivos. Para isso, o controle se faz necessário, sendo uma função do processo administrativo utilizada para avaliar e medir o desempenho, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões. O controle é uma etapa importante do planejamento estratégico, pois trata-se da retroalimentação, onde as informações são relevantes para o continuidade das ações ou correções, para efetivo alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 1985). A definição deste processo administrativo da função controle pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Conceituação geral da função controle e avaliação



Fonte: Oliveira (1985, p. 268).

Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 46), “controle é um sistema de *feedback* que possibilita ao desempenho ser comparado com os objetivos planejados e é necessário para a realização do planejamento de curto e longo prazo”. Diante dessa definição, sem o controle, o planejamento estratégico não consegue ser avaliado, para que se tenha convicção da sua eficiência, é necessário comparar os resultados com o que foi definido com objetivo. De fato, nessa etapa, o tomador de decisão terá um grande suporte, pois, ao avaliar todos os *feedbacks*, poderá executar as melhores ações para cada período vivido pela organização em curto ou longo prazo.

Com o planejamento, execução e controle da empresa, os responsáveis devem constantemente tomar decisões, sejam específicas de um plano de ação operacional ou futurísticas, que envolvam o estratégico da empresa. A tomada de decisão pode ser a curto ou longo prazo e deve refletir a autoconfiança implícita dos responsáveis. A empresa está no envolvimento de variáveis controláveis e não controláveis, e assim, as decisões a serem tomadas são relativas a apenas variáveis controláveis, porém os líderes precisam avaliar as variáveis não controláveis para minimizar riscos que o mercado pode apresentar no futuro, visto que se elas forem identificadas, a empresa pode criar planos antecipativos para combater essas variáveis (OLIVEIRA e CATANEO, 2009). Considerando-se a relevância do tema, a subseção a seguir apresenta alguns estudos relacionados com a presente pesquisa.

2.4 Estudos anteriores

O tema planejamento estratégico é alvo de pesquisa em diversos países. Nessa seção, serão apresentados estudos que são equivalentes na temática pesquisada.

Mankins e Stelle (2006) defenderam em sua pesquisa que as empresas precisam parar de criar um planejamento e começar a tomar decisões. Em sua pesquisa concluíram que o fracasso do planejamento estratégico é devido a dois fatores: ao tempo, que geralmente é desenvolvido em um processo anual de planejamento, e a outro fator é que frequentemente, a centralização em pessoas específicas das unidades de negócio, o que impede algumas decisões que precisam ser tomadas em maior quantidade, melhor qualidade e mais agilidade.

Bataglia e Yu (2008) analisaram como as empresas sincronizam a tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. O estudo foi realizado junto a quatro agroindústrias do Estado de São Paulo. A análise revelou que o processo de autorização é centralizado e formal; as decisões previstas no plano orçamentário são reavaliadas e autorizadas pela alta administração imediatamente antes da primeira alocação de capital e quando as novas decisões não estão programadas no plano orçamentário são autorizadas via realocação ou suplementação de verbas.

Ribeiro, Garcia e Casas (2010) realizaram uma pesquisa referente à estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações no período pós-privatização (1999 a 2007). O resultado da pesquisa sugere que as principais razões para obterem um desempenho econômico superior foram estratégias de redução de custos e a posse de recursos intangíveis, e as principais razões para o pior desempenho foi a utilização de estratégias equivocadas relativas ao padrão tecnológico do setor e o investimento em índices de rentabilidade questionável, como a participação de mercado.

3 Procedimentos metodológicos

Este estudo utilizou uma pesquisa bibliográfica, onde serão pesquisados livros, *papers* nacionais e internacionais, que servirão para a construção da plataforma analítica e para que seja confrontada a teoria do planejamento estratégico com a prática utilizada na empresa. Entende-se por pesquisa bibliográfica as análises feitas em contribuições culturais ou científicas já elaboradas, como livros e artigos científicos (GIL, 1999).

Esta pesquisa possui caráter descritivo, que segundo Gil (1999), é aquela que utiliza uma população ou fenômeno para levantar as características dos mesmos ou estabelece relações através de variáveis que são levantadas com objeto de estudo. A pesquisa também possui caráter exploratório, que, para Severino (2007, p. 123), “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

A pesquisa foi classificada como qualitativa, a fim de verificar como alguns líderes utilizam o Planejamento Estratégico no processo de tomada de decisão. Foram pesquisados

líderes da empresa, selecionadas por amostragem não probabilística por acessibilidade. Estes municípios possuem atuação de operadoras de telecomunicações, com destaque para a Algar Telecom, Claro, GVT, Net, Tim, Vivo e Oi.

A empresa escolhida para realizar o estudo não obteve seu nome divulgado, a fim de manter a confidencialidade do estudo. Trata-se de uma empresa com atuação em 192 municípios, que realiza atendimento a clientes residenciais, empresariais e corporativos. Os líderes fazem parte do segmento responsável pelos atendimentos aos clientes empresariais, que são clientes com o porte de Micro e Pequenas Empresas (MPE).

A pesquisa utilizou dados primários, que serão coletados junto ao Coordenador, Supervisores, Gestores de Vendas e Analista de Negócios do canal de atendimento a clientes da empresa escolhida, através de uma entrevista estruturada, com o objetivo de obter dados sobre o conhecimento do Planejamento Estratégico, a forma de utilização do planejamento pelos líderes da empresa, as dificuldades encontradas na execução do planejamento e a utilização do Planejamento Estratégico na tomada de decisão com intenção do alcance dos resultados almejados.

Também foram utilizados dados secundários, enviados por um líder da organização, a fim de verificar o Planejamento Estratégico da empresa, as informações serão confrontadas com a teoria estudada. Após a coleta de dados, eles foram tratados de forma qualitativa, analisando-se o conteúdo das informações passadas pelos líderes por meio de documentos e análise do discurso da entrevista, a fim de verificar como a liderança utiliza o Planejamento Estratégico em suas tomadas de decisão. Sendo assim, obteve-se uma visão ampla do Planejamento Estratégico, e assim, contribuir com o fortalecimento deste instrumento de gestão para a empresa.

4 Análise e interpretação dos dados

Para iniciar a pesquisa foi analisada a formalidade do Planejamento Estratégico na empresa escolhida, por meio de documentos enviados via e-mail por um dos líderes da empresa, que exerce o cargo de Supervisão na cidade de Ituiutaba/MG, o qual não participou das entrevistas; foi identificado um processo formal e bem definido que será relatado a seguir.

A empresa possui um programa de Planejamento Estratégico que obteve a formulação da estratégia corporativa e definição dos direcionadores estratégicos que foram concluídos em 2013 e, na sequência, realizou-se o desdobramento destas estratégias em objetivos e projetos, para que as áreas pudessem contribuir na execução do plano.

A empresa possui um portal eletrônico interno, para que os funcionários acompanhem todo o processo do Planejamento Estratégico, desde a implantação dos planos ao acompanhamento de resultados; toda semana a empresa faz uma reunião em modelo de *talk show*, onde todos os colaboradores da organização, de qualquer nível hierárquico, podem participar da reunião, que acontece em seu centro administrativo, e é transmitido por vídeo conferência para todas as cidades onde possuem escritórios da empresa. Nessas reuniões os responsáveis pelos planos, que são desdobrados pelo Planejamento Estratégico, apresentam o *status* dos planos e alinham as expectativas com todas da organização, nesse momento todos os funcionários podem realizar perguntas e contribuir com sugestões, interagindo com a execução e controle dos planos estratégicos.

Diante da proposta de estudo, na análise de utilização do Planejamento Estratégico pelos líderes da empresa, alguns estágios são definidos pela organização com intenção de orientar o líder no processo do Planejamento Estratégico, que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução e controle, essas etapas podem ser vislumbradas da Figura 4.

De modo consolidado, a utilização se faz em estágios. No 1º estágio acontece o desenvolvimento da estratégia por parte do líder; no 2º estágio, a organização planeja a estratégia com base em ferramentas como Mapa Estratégico e *Balanced Scorecard* (BSC); no 3º estágio, depois da elaboração do Mapa Estratégico e do BSC, os gestores alinham a organização com a estratégia, por meio de desdobramentos com mapas estratégicos e BSCs interligados para as unidades organizacionais, sendo que todos da empresa utilizam, nessa etapa, o Planejamento Estratégico que foram aliançados com o Planejamento Tático para cada área.

No 4º estágio, o líder planeja a execução, desenvolvendo assim o Planejamento Operacional; no 5º estágio, na medida em que se executa a estratégia e os planos operacionais, a empresa monitora e aprende sobre problemas, barreiras e desafios. Esse processo integra informações sobre operações e estratégias, por meio de um sistema de reuniões de análise de gestão; no 6º estágio, os líderes usam dados operacionais internos e novas informações sobre o ambiente externo, para testar e adaptar a hipótese estratégica, lançando outros procedimentos em torno do sistema integrado de planejamento estratégico.

Figura 4: Etapas do Planejamento Estratégico da empresa pesquisada



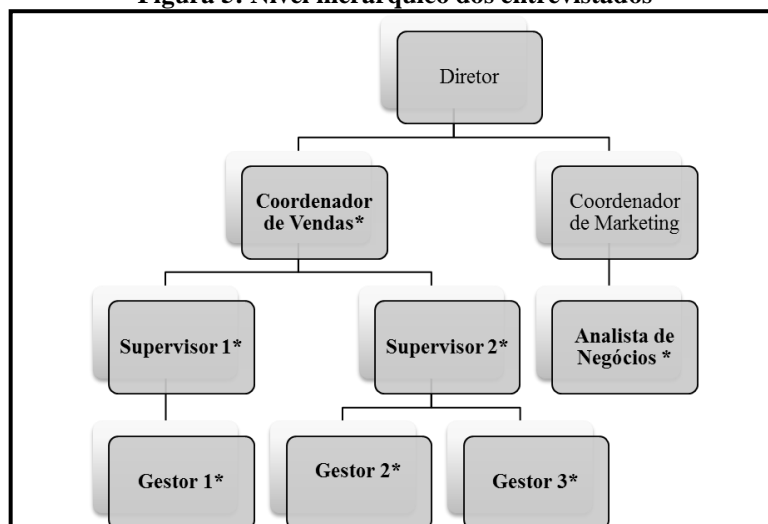
Fonte: Dados da pesquisa.

Para iniciar todo o processo do Planejamento Estratégico, a empresa definiu sua missão, visão de negócio e proposta de valor, no qual direciona os funcionários para elaboração de um posicionamento estratégico, que possui três pilares, com foco em Defesa, Expansão e Eficiência da organização, no qual irá sustentar todo o Planejamento Estratégico da empresa, na apresentação dos planos, todos estão em consonância com os pilares. Após essa definição, a estratégia é traduzida em uma arquitetura lógica, que contempla e demonstra, de forma didática, a estratégia da organização, em quatro grandes dimensões (acionistas, clientes, processos de negócios e competências), e suas relações.

O BSC é utilizado como o instrumento de mensuração de resultados do Planejamento Estratégico, no qual é realizado um mapa estratégico, para explicar os temas selecionados pela organização como os mais prioritários, mostrando o caminho que a organização deve atuar para atingir a visão. A partir dele são construídos painéis de contribuição de todas as áreas da empresa.

A pesquisa foi realizada com sete líderes da empresa, sendo que todos fazem a gestão de equipes; devido ao cargo, é necessária a utilização do Planejamento Estratégico e precisam tomar decisões constantemente, que causarão impactos nos resultados da empresa. A Figura 5 apresenta os níveis hierárquicos dos participantes da pesquisa, eles possuem um asterisco (*) para serem identificados.

Figura 5: Nível hierárquico dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos entrevistados está no cargo de Coordenador de Vendas, seu nível hierárquico é o segundo maior do segmento, respondendo diretamente para o Diretor; dois entrevistados são Supervisores, que cuidam de todos os gestores de seus respectivos estados: Minas Gerais e São Paulo; três dos entrevistados são gestores responsáveis por liderar equipes de vendedores que estão nas cidades de Franca/SP, Patos de Minas/MG e Uberaba/MG; um entrevistado está no cargo de Analista de Negócios, responsável por gerenciamento de projetos que são desenvolvidos dentro dos pilares estratégicos, utilizando os planejamentos para gerenciar projetos junto a uma equipe, seu nível hierárquico responde diretamente para o Coordenador de Marketing da empresa.

O Quadro 3 apresenta alguns aspectos do Planejamento Estratégico, Execução e Controle, obtidos com as entrevistas, que foram realizadas individualmente. Pode-se observar que todos os entrevistados sabem da importância do Planejamento Estratégico, e defendem em suas respostas, as vantagens no qual a organização possui devido à utilização deste instrumento de gestão. Todos acreditam que a empresa possui os resultados de hoje devido à metodologia utilizada no planejamento, que possui maior foco nos objetivos definidos em seus pilares estratégicos, no qual irá levar a empresa a alcançar o lucro almejado e garantir assim seu crescimento em um mercado competitivo.

Foi evidenciado que os líderes possuem consciência de serem agentes de mudanças na Execução, visto que o Planejamento Estratégico irá direcioná-los para alcançar os objetivos principais da empresa no longo prazo, e a avaliação dos líderes em relação à coerência do que foi planejado e executado, demonstra que está em consonância com aquilo que é desenhado pela empresa em suas etapas, ou seja, na medida em que a execução acontece, os responsáveis pelos planos aprendem o que precisa ser melhorado ou ser mantido.

Existem alguns pontos que podem não garantir a coerência do que foi planejado na hora da execução e para que haja coerência, é necessário engajamento de todos os funcionários e, assim, manter o foco no que foi definido para a empresa como um todo, com clareza na participação de sua área para garantir que os esforços estejam totalmente direcionados a alcançar os pilares estratégicos da organização.

Quadro 3: Alguns aspectos do Planejamento Estratégico, Execução e Controle

	1) Qual sua percepção em relação à importância do Planejamento Estratégico na empresa? 2) Se ele não fosse utilizado você acredita que a empresa teria os mesmos resultados? 3) Você acredita que os líderes da sua empresa são agentes de mudanças na execução dos planejamentos da empresa? 4) Como você avalia a coerência entre o planejado e o executado dentro da empresa?
Coordenador	Fundamental para que haja previsão de cenários, determinar os processos, risco de investimentos calculados, direcionamento do trabalho, bem como conseguir ter gestão de tudo que foi planejado para acompanhar o seu desenvolvimento, para possíveis tomadas de decisões sustentáveis pós-planejamento, se ele não fosse utilizado não teríamos os mesmos resultados, sim os líderes são agentes de mudança na execução, mas a coerência está relacionada se toda cadeia estiver dedicada, dentro da sua responsabilidade, no plano estabelecido e as decisões no decorrer da execução, seja por manter ou reformular, e se também for compartilhada para melhor aderência e sinergia.
Supervisor 1	Possui total importância, a empresa passou a ter um crescimento mais vigoroso e sustentável, com maior sustentabilidade e perenidade depois do amadurecimento desse processo, se ele não fosse utilizado a empresa não teria os mesmos resultados, visto que no passado a empresa tinha diversas iniciativas com áreas atuando sem convergência e até com sentidos opostos, a empresa gastava recursos e energia sem sair do lugar, hoje suas iniciativas estão alinhadas com os pilares estratégico, sem essa coerência não justifica nenhuma execução, os líderes são agentes de mudança, com a metodologia de acompanhamento das metas, objetivos e pilares estratégicos, e na medida em que o realizado não está dentro do que foi previsto, nesse momento a tomada de decisão para alterar o rumo é imediata.
Supervisor 2	Sua importância é devido ao direcionamento do rumo, se não fosse utilizado não teríamos os mesmos resultados, quando é elaborado o planejamento estratégico é definido para onde iremos e a forma que chegaremos aos objetivos, na execução do planejamento, os líderes possuem liberdade para levar suas percepções em relação ao que de fato acontece no mercado e assim sugerir adequação no planejamento, a avaliação da coerência do planejamento e da execução é complexo devido que nem sempre as expectativas do mercado correspondem com a realidade, às mutações do mercado são constantes e nem sempre as sugestões de alterações nos rumos a seguir são aceitas.
Gestor 1	O planejamento estratégico é muito importante porque a empresa consegue ter uma visão macro e micro dos ambientes empresariais, com visão de futuro e análise de riscos, com esses direcionamentos a empresa possui um êxito maior, com menores falhas, os líderes são agentes de mudanças, e precisa estar presente auxiliando na execução, mas para que se tenha coerência entre o planejado e executado, é necessário que as áreas tenham maior sinergia na execução, pois algumas áreas não possuem a agilidade necessária e algumas vezes há um desvio no que foi planejado pela empresa, devido ao envolvimento das áreas.
Gestor 2	Sem dúvidas é necessário que a empresa tenha um planejamento estratégico, sem ele não é possível permanecer no mercado, é necessário ter foco, objetivo, sem norte não se chega a nenhum lugar, sem ele não seria possível obter os mesmos resultados, os líderes são agentes de mudanças, às vezes existe uma distância entre o que é necessário e aquilo que é possível, o líder precisa saber ao tomar decisões de que forma analisar, para aqueles que estão na linha frente existe um exigência maior, porém nem tudo é possível de ser executado, sendo necessário manter um equilíbrio na cobrança.
Gestor 3	Hoje uma grande empresa precisa ter um planejamento estratégico muito bem elaborado, é necessário obter conhecimento do mercado no qual atua para garantir que as estratégias serão as melhores em relação à concorrência, o planejamento é importante junto a execução, sem a sua utilização os resultados da empresa seriam menores, os líderes possuem uma visão de mercado e captam a visão das pessoas que estão em sua equipe, baseado nisso, é possível uma adequação no planejamento ideal.
Analista de Negócios	Muito importante, não tem como uma grande empresa sobreviver sem um planejamento estratégico, se ele não existisse a empresa não estaria aonde chegou, ele garante o sucesso dela hoje, antes a empresa possuía vários projetos, mas sem alinhamento, hoje o número de projetos é menor, porém é mais bem definido e todos estão alinhados sem perder forças, devido ao alvo ser específico para atingimento, os líderes são agentes de mudanças, mas é necessário melhoria na execução, todos estão alinhados com as estratégias, mas se perdem na execução, os líderes precisam de melhores controles, plano de ações mais efetivo, maior direcionamento de suas equipes, é notório que alguns se perdem em problemas operacionais, e outros faltam conhecimento dos projetos planejados, o que trava a execução, é preciso que o aprimoramento seja a todo o momento e o acompanhamento dos líderes seja mais próximo da execução.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 4 apresenta os resultados da entrevista acerca da utilização do Planejamento Estratégico pelos líderes.

Quadro 4: Utilização do Planejamento Estratégico pelos líderes

1) De que forma o Planejamento Estratégico é utilizado na gestão da empresa? 2) Quem utiliza o Planejamento Estratégico? 3) Essas pessoas são avaliadas pela execução e controle do Planejamento Estratégico? 4) Existe uma área da empresa que cuida do planejamento para garantir sua continuidade?	
Coordenador	A utilização dos principais planejamentos estão em linha com o <i>Portfolio Management Office</i> (PMO), com validação de todas as diretorias e presidência, o planejamento estratégico é utilizado por todas as diretorias.
Supervisor 1	É a base do processo de gestão, nenhum investimento, projeto e iniciativa acontecem sem com que o esforço esteja direcionado com as estratégias da empresa, todos os recursos despendidos devem estar dentro dos pilares estratégicos, nada se justifica fazer sem a coerência dos pilares, o planejamento estratégico vem do topo da pirâmide com o direcionamento do negócio como um todo e passa por todas as áreas até a base para garantir a execução. Essas pessoas são avaliadas pela execução e controle, esse processo acontece pelos projetos que são criados por executivos, e delegadas ações para demais responsáveis que juntos formarão uma equipe, e assim garantem a execução do projeto, mensalmente esse projeto passa pela unidade organizacional do PMO, lá ele ganha uma sinalização por semáforo, para saber o status da execução, se tornando um processo formal de controle, e posterior a isso é apresentado para toda organização, existe uma área que garante a continuidade que é uma assessoria de planejamento estratégico, que está ligada com a presidência.
Supervisor 2	A Direção da empresa utiliza o planejamento estratégico para tomar as decisões e rumo a seguir de cada área/segmento, repassando para os supervisores na execução do plano que é elaborado, os participantes do planejamento estratégico são avaliados pelas execuções e controle, diariamente são cobrados pela execução do plano que foi elaborado em salas de reuniões esporádicas, existe a área do PMO que garante a continuidade do planejamento.
Gestor 1	É utilizado para direcionar o caminho a seguir e definir o objetivo que será traçado, qual resultado queremos chegar e de que forma chegaremos nesses objetivos, ele é utilizado por todas as áreas da empresa, e as pessoas são avaliadas pelo que foi executado em relação ao que foi executado, as áreas que garantem a continuidade do planejamento são: Supervisão, Gestão e Equipe de vendas.
Gestor 2	Reuniões de decisões e repasses para empresa, quem utiliza o planejamento estratégico são os Diretores que elaboram o planejamento e repassam para toda empresa, as pessoas são avaliadas pela execução e controle e existe uma área que acompanha, porém não foi informado o nome da área.
Gestor 3	De acordo com os objetivos que a empresa deseja alcançar é realizado o planejamento estratégico, ele é elaborado com base na missão, visão, valores e objetivos da empresa, é realizado pelo marketing e repassado para todos da empresa utilizarem. Não são avaliadas pela execução e nem pelo controle do planejamento estratégico, são avaliadas por metas e números, existe uma área de marketing que cuida do planejamento estratégico.
Analista de Negócios	O planejamento estratégico da empresa é muito bem divulgado para que todos os líderes utilizem na gestão, todos os projetos hoje desenvolvidos pela empresa estão interligados com as estratégias da organização, e todos são avaliados, desde objetivos individuais, no qual os funcionários recebem um valor extra por ano para garantir a execução de micro atividades, aos projetos maiores desenvolvidos em equipes, a empresa possui um <i>dashboard</i> onde acompanha todos os resultados das Diretorias, para garantir a continuidade esses indicadores são acompanhados pela área do PMO, e os orçamentos da empresa estão voltados para esses projetos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme dados dos documentos pesquisados, a empresa possui uma unidade organizacional, no qual têm por objetivo disseminar as boas práticas de gestão de projetos, e realizar análises de desempenho dos programas e projetos que compõem o portfólio da empresa; estas análises possuem foco em negócio e servem de apoio à tomada de decisão do comitê diretivo.

Uma visão integrada de todos os programas e projetos do portfólio são de fundamental importância para que o *Portfolio Management Office* (PMO) possa estabelecer as correlações com os objetivos estratégicos e respectivos impactos nos resultados gerais das empresas, sendo assim, após a tradução da estratégia e desdobramento das áreas para execução de todos da organização, o controle acontece com a equipe do PMO, segundo as respostas, 4 líderes (57%) possuem conhecimento dos processos do Planejamento Estratégico e das

responsabilidade das áreas, para garantir a continuidade dos processos. O Quadro 5 apresenta os resultados da pesquisa acerca da tomada de decisão dos líderes.

Quadro 5: Tomada de decisão dos líderes

	1) Quais as decisões são tomadas no seu dia-a-dia? 2) O seu cargo permite tomar decisões sozinho ou é necessário autorização de outros níveis hierárquicos? 3) Elas estão em quais níveis: Estratégico, Tático, Operacional ou Imediata?
Coordenador	As principais são: Setor comercial, mercado, canais de atendimento e vendas, comissão, incentivos e investimentos, decisões operacionais e táticos praticamente 100%. Quanto a nível estratégico e nível comercial 80%, quanto a decisões de mercado é necessário dividir com a equipe de <i>marketing</i> e validação do Diretor, as decisões acontecem em todos os níveis: estratégico, tático, operacional e imediata.
Supervisor 1	Decisões no âmbito da execução, pois as metas são definidas pela Direção, decisões de estrutura comercial, decisões de contratação de gestores e vendedores, estratégias de vendas, a maioria das decisões é tomada sozinho, todas as que estão ligadas a operação não dependem de outros níveis hierárquicos, correspondendo a aproximadamente 65% das decisões, as estratégias são tomadas nos níveis: tático, operacional e imediata.
Supervisor 2	As decisões tomadas no dia-a-dia estão ligadas aos liderados, decisões de produtos estratégicos que devem ser vendidos, como venderem, como os canais de atendimentos irá interagir com o mercado, decisões de interação entre equipes, a maioria das decisões são tomadas sozinho, cerca de 70% sem interferência de outros níveis hierárquicos, as decisões são tomadas nos níveis: tático, operacional e imediata.
Gestor 1	Na execução do planejamento, como atuar no mercado, mudanças de rotas quando necessário, negociação de vendas, fechamento de grandes contratos e direcionamento dos vendedores, a maioria das decisões são tomadas sozinho, são aproximadamente 70%, os níveis de decisões são: operacional e imediata.
Gestor 2	Decisões de negociações de vendas, permanência de vendedores na equipe e se necessário novas contratações, na maioria dos casos a decisão é tomada sozinho, cerca de 80%, e casos específicos são enviados para outros níveis superiores, as decisões estão nos níveis: operacional e imediata.
Gestor 3	Decisões de negociações de vendas, quais produtos deverão ser vendidos, decisões do modelo de atendimento a serem seguidas pelos vendedores, decisões administrativas, decisões para resolução de conflitos internos da equipe, e incentivos que serão realizados, a maioria são tomadas sozinho, aproximadamente 80%, as decisões estão nos níveis: operacional e imediata.
Analista de Negócios	Quais investimentos devem ser realizados, quais cidades receberão investimento, priorizações em nível de importância e impacto nos resultados, utilização de <i>CAPEX</i> , em alguns momentos é necessário intervenção de outras pessoas nas decisões, em média 80% das decisões são tomadas sozinho, as decisões estão em três níveis: tático, operacional e imediata.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se no Quadro 5, que as decisões tomadas pelos líderes no cotidiano, seu nível de autonomia para tomar a decisão sem interferência de outros níveis hierárquicos. Em sua maioria, são decisões que irão afetar diretamente nos resultados da empresa, e são realizadas em grande parte sozinha, as decisões no nível estratégico apenas o Coordenador possui autonomia. O Quadro 6 apresenta os critérios utilizados pelos líderes para a tomada de decisão.

Quadro 6: Critérios utilizados pelos líderes para a tomada de decisão

	1) Quais os principais critérios para tomar uma decisão? 2) As decisões tomadas por você são realizadas em consonância com alguma ferramenta de gestão?
Coordenador	Obter dados e fatos, bem como aprender a “correr riscos” que não vão contra os valores da empresa e ética profissional.
Supervisor 1	Os critérios são: aumento de resultado, diminuição de custos, fidelização de clientes, a ferramenta utilizada é que a decisão esteja em consonância com os pilares estratégicos da empresa.
Supervisor 2	Comportamento do mercado e compreensão da demanda, a ferramenta de gestão é baseada nos objetivos definidos pela organização, toda decisão deve ser baseada para alcançar o objetivo final.

Gestor 1	Desempenho na entrega dos resultados, comportamento dos vendedores para tomar a decisão da avaliação individual realizada em seu desenvolvimento profissional, coerência com a missão, visão e valores da empresa, engajamento na execução, efetividade e forma de aderência no mercado, grau de competitividade, as ferramentas utilizadas são de acompanhamento dos resultados em relação ao que foi orçado, e <i>feedback</i> da equipe para identificar pontos a serem melhorados.
Gestor 2	Desempenho na entrega dos resultados, embasamento seguro baseado em dados e fatos, a ferramenta utilizada são informações de demonstrativos de resultado em planilha, baseado em números.
Gestor 3	Desempenho na entrega dos resultados, é utilizado planilhas de acompanhamento do resultado dos vendedores.
Analista de Negócios	Financeiro: disponibilidade e viabilidade, priorização do que precisa ser feito em menor tempo com maior retorno de investimento, cumprimento das metas, impacto nos clientes, as ferramentas utilizadas são: análise em matriz <i>SWOT</i> e <i>5W2H</i> , Tempo de retorno nos investimentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da pesquisa demonstram que os critérios utilizados pelos líderes para tomar decisões estão no envolvimento de variáveis internas e externas, sendo qualitativas e quantitativas, o mais citado pelos líderes foi o desempenho na entrega do resultado, sendo o critério mais utilizado para tomar decisões.

Após essa análise, os líderes decidem se é necessária adaptação ou continuidade da estratégia utilizada, o que conclui que os líderes possuem uma visão alinhada com as etapas de planejamento da organização, sendo esse momento de teste e adaptação das estratégias com possibilidade de criação de estratégias emergentes, alcançando assim o objetivo final, que é a lucratividade.

5 Considerações finais

No tocante aos resultados deste estudo, observam-se nos resultados do estudo, que o Planejamento Estratégico possui diversas vantagens, dentre elas destacam-se que a empresa pode definir, em seu planejamento, o objetivo final e criar estratégias que serão o caminho para alcançar os resultados esperados. A empresa possui um Planejamento Estratégico que considerou, inclusive, cenários econômicos como o atual, e as estratégias foram adaptadas para garantir que o objetivo final fosse alcançado.

Nota-se que, em relação ao Planejamento Estratégico, os altos níveis hierárquicos estão mais envolvidos e possuem maior conhecimento; porém, 43% dos líderes entrevistados não conhecem totalmente as etapas do Planejamento Estratégico e as responsabilidades das áreas, o que dificulta no direcionamento com maior entendimento de seus liderados; os líderes participam da elaboração do Planejamento Operacional, que são criados em consonância com o que é solicitado pela Diretoria, o qual vêm de encontro com os pilares estratégicos definidos no planejamento, garantindo assim, um envolvimento nas etapas citadas pela empresa.

A utilização do Planejamento Estratégico pelos líderes acontece devido ao método que a organização utiliza, onde todos da organização possuem objetivos individuais, no qual são responsáveis pela execução no decorrer do ano; esses objetivos irão contribuir de alguma forma com o objetivo macro da organização, sendo remunerados com prêmios extras quando cumpridos com êxito, a organização cria através desse modelo um meio de fazer com que todos participem da execução do Planejamento Estratégico, sendo que, no fim, a organização irá ganhar com os esforços dedicados a mais de seus funcionários; a utilização do Planejamento Estratégico possui um foco: Lucratividade.

Identificaram-se também algumas dificuldades na execução do Planejamento Estratégico. Seu fluxo pode ser interrompido ou até mesmo não executado, devido a decisões que devem ser tomadas no momento do controle, para mudar a rota e atingir os resultados; a sinergia entre as áreas, para que o fluxo do planejamento não pare ou até mesmo demorem a

concluir, minimizando os resultados; maior envolvimento dos líderes junto a equipe na execução, para garantir que as estratégias sejam eficazes; direcionamentos mais assertivos, evitando perda de esforços e recursos com demandas que não estão em consonância com as diretrizes estratégicas da empresa; envolvimento com a base operacional da empresa, para melhorar as estratégias, contribuindo e gerando engajamento dos envolvidos e não apenas do intuito da organização; e sistemas de controle melhores, para o Planejamento Operacional, visto que a equipe PMO não controla esses planejamentos e não possui um processo formal de *status* para controle nos planos de ação ou operacionais elaborados pelos líderes.

Como este estudo apresenta resultados obtidos de uma única empresa, não se recomenda a generalização das informações obtidas para outras empresas, mesmo que atuem no mesmo segmento da empresa analisada, o que se pode apontar como limitação deste estudo. Sugere-se para estudos futuros a realização deste estudo nas demais empresas do setor, para que se possam realizar comparações e conclusões acerca do setor de telecomunicações.

Referências

ALGAR TELECOM. **Institucional**. Disponível em: <http://www.algartelecom.com.br>. Acesso em: 27 jun. 2015.

ANATEL. **Missão, atribuições e características**. Disponível em: <http://www.anatel.gov.br/>. Acesso em: 27 jun. 2015.

ARMSTRONG, J. S. The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. **Strategic Management Journal**. V. 3, n. 3, p.197-211. 1982. Disponível em: www.spell.org.br. Acesso em: 09 set. 2015.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**. V. 9, n. 5, art. 62, p. 82-111. 2008. Disponível em: www.spell.org.br. Acesso em: 09 set. 2015.

CAVALCANTI, F. A. **Planejamento Estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HOJI, M.; SILVA, H. A.. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MANKINS, M. C.; STEELE, R. Stop Making Plans; Start Making Decisions. **Harvard Business Review**. v. 2, n. 3056. 2006. Disponível em: <www.hbr.org/>. Acesso em: 12 set. 2015.
- OLIVEIRA, C. E.; CATANEO, A. A contribuição dos componentes de mensuração quantitativa no planejamento empresarial. In: XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Bauru - SP. **XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP**, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- _____, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paula: Atlas, 2010.
- RIBEIRO, R.; GARCIA, M. M.; CASAS, A. L. L. Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. **Revista de Gestão**. V. 17, n. 3, art. 6, p. 297-312. 2010.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, J. A. T.; SANTOS, R.F.; SANTOS, N. M. B. F. **Criando valor com serviços compartilhados: balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- TELEBRASIL. **O Desempenho do setor de telecomunicações: séries temporais**. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/>. Acesso em: 13 out. 2015.