



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Pollyanne Rachel Fernandes Maciel

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
PARA A GRANMART EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

Pollyanne Rachel Fernandes Maciel

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
PARA A GRANMART EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências legais,
para obtenção do Grau de Bacharela em
Administração.

Orientador: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

M152p Maciel, Pollyanne Rachel Fernandes.
Planejamento estratégico [manuscrito]: proposta de elaboração para a GRANMART em Campina Grande – PB / Pollyanne Rachel Fernandes Maciel. – 2010.
93 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

“Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia”.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão Empresarial. 3. Administração. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

Pollyanne Rachel Fernandes Maciel

10,0 (dez)
M. Guedes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO
PARA A GRANMART EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovada em 23 de dezembro de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Prof.ª Maria Dilma Guedes (Orientadora)
(Mestre em Administração – UFPB)

Yêda Silveira Martins Lacerda

Prof.ª Yêda Silveira Martins Lacerda (Examinadora)
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

Luís de Sousa Lima

Prof. Luís de Sousa Lima (Examinador)
(Mestre em Ciências da Sociedade – UEPB)

**CAMPINA GRANDE – PB
2010**

*D*edico este trabalho a *Deus*,
por me dar o dom da vida e
a sabedoria necessária para
desenvolvê-lo; ao meu querido avô
Alcebiades (in memoriam) por sua
força, amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a **Deus**, ao qual sempre me apegarei em todos os momentos da minha vida;

A minha mãe **Núbia Fernandes de Lacerda Maciel** e ao meu pai **Francinaldo Ferreira Maciel**, que sempre acreditaram na força do estudo como modificador de vidas, por todo amor que sentem por mim;

A toda minha família, em especial a minha irmã **Camila**, pelo companheirismo e ao meu avô **Alcebíades** (in memoriam) pela amizade e por sempre acreditar no meu potencial.

Aos alunos da **turma de 2007.1** do Curso de Administração, pelos momentos inesquecíveis que compartilhamos, em especial a **Juliana, Fernanda e Caroline** pela amizade e coleguismo.

A minha querida orientadora professora **Maria Dilma Guedes**, por todo seu empenho e conhecimento indispensável à realização deste trabalho;

Aos professores **Yêda Silveira Martins Lacerda** e **Luís de Sousa Lima** que se prontificaram a fazer parte da comissão avaliadora deste trabalho;

Aos **professores** do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba;

A todos que de alguma forma, no decorrer desses anos, contribuíram para que eu pudesse alcançar mais esse objetivo em minha vida.

RESUMO

As mudanças e o dinamismo que marcam o ambiente empresarial, neste terceiro milênio, têm compelido as organizações a buscarem melhorias, para que através de estudos minuciosos de suas potencialidades e fragilidades internas e externas, projetarem-se quanto aos objetivos e metas que devem ser cuidadosamente estudados. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo elaborar um Planejamento Estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB. A metodologia utilizada foi composta por pesquisas do tipo descritiva, metodológica, aplicada e intervencionista; quanto aos meios foi uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso. Para tanto, o modelo para elaboração do Planejamento Estratégico foi adaptado de Mendonça (2003), por ser considerado o mais adequado ao estudo em questão, como também por possuir etapas imprescindíveis à execução do Planejamento Estratégico. Espera-se, portanto, que a partir desta proposta, a empresa consiga alcançar melhores resultados, atingindo desta maneira os objetivos e metas, pois disporá de uma ferramenta administrativa que irá possibilitar a organização, conhecer-se e integrar-se com seus valores, recursos e propósitos para que disponha de mais uma opção de obter sucesso neste cenário competitivo, como também por valer-se das metodologias propostas propiciando deste modo o crescimento contínuo da organização.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The changes and the dynamism that mark the business environment, in this third millennium, has forced the organizations to search for improvements, so that through meticulous studies of their potentialities and internal and external weaknesses, project themselves about their objectives and goals that should be carefully studied. In this context, the present study aimed to develop an Strategic Planning for GranMart em Campina Grande – PB. The methodology used was composed of descriptive, methodological, applied and interventionist researches; about the means, was a field research, bibliographic and a case study. For both, the model for development of the Strategic Planning was adapted from Mendonça (2003), to be considered the most appropriated for this study, but also because it has essential steps for the execution of the Strategic Planning. It is expected, therefore, that from this proposal, the organization can achieve better results, reaching this way the goals and objectives, because will have an administrative tool that will enable the organization to know and integrate with the organization's values, resources and purposes to have one more option to succeed in this competitive scenario, but also avail about the proposed methodologies thus providing the continued growth of the organization.

Keywords: Planning. Strategy. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	O processo administrativo	21
Figura 1.2	Requisitos para um planejamento eficaz.	22
Figura 1.3	Modificações provocadas pelo planejamento	26
Figura 1.4	Planejamento Conservador	28
Figura 1.5	Planejamento Otimizante.....	28
Figura 1.6	Planejamento Adaptativo.....	28
Figura 1.7	Níveis de decisão e tipos de planejamento	30
Figura 1.8	Planejamento estratégico é um processo de organizar idéias a respeito do futuro .	37
Figura 1.9	Fases do planejamento estratégico.....	42
Figura 1.10	Modelo de plano estratégico (Ambrósio)	43
Figura 1.11	Modelo de planejamento estratégico (Wright, Kroll e Parnell)	44
Figura 1.12	Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)	46
Figura 1.13	Modelo de planejamento estratégico (Maximiano)	47
Figura 1.14	Modelo de planejamento estratégico (Oliveira).....	51
Figura 1.15	Planejamento: ferramenta de concepção, implementação e controle de estratégias (Cavalcanti)	52
Figura 2.1	Logomarca da empresa	55
Figura 2.2	Variedades de mármore.....	59
Figura 2.3	Variedade de granitos	59
Figura 2.4	Mesa de granito.....	59
Figura 2.5	Piso de granito	59
Figura 2.6	Cozinha em granito.....	59
Figura 2.7	Pia de granito	59
Figura 2.8	Organograma proposto	61

LISTA DE QUADROS

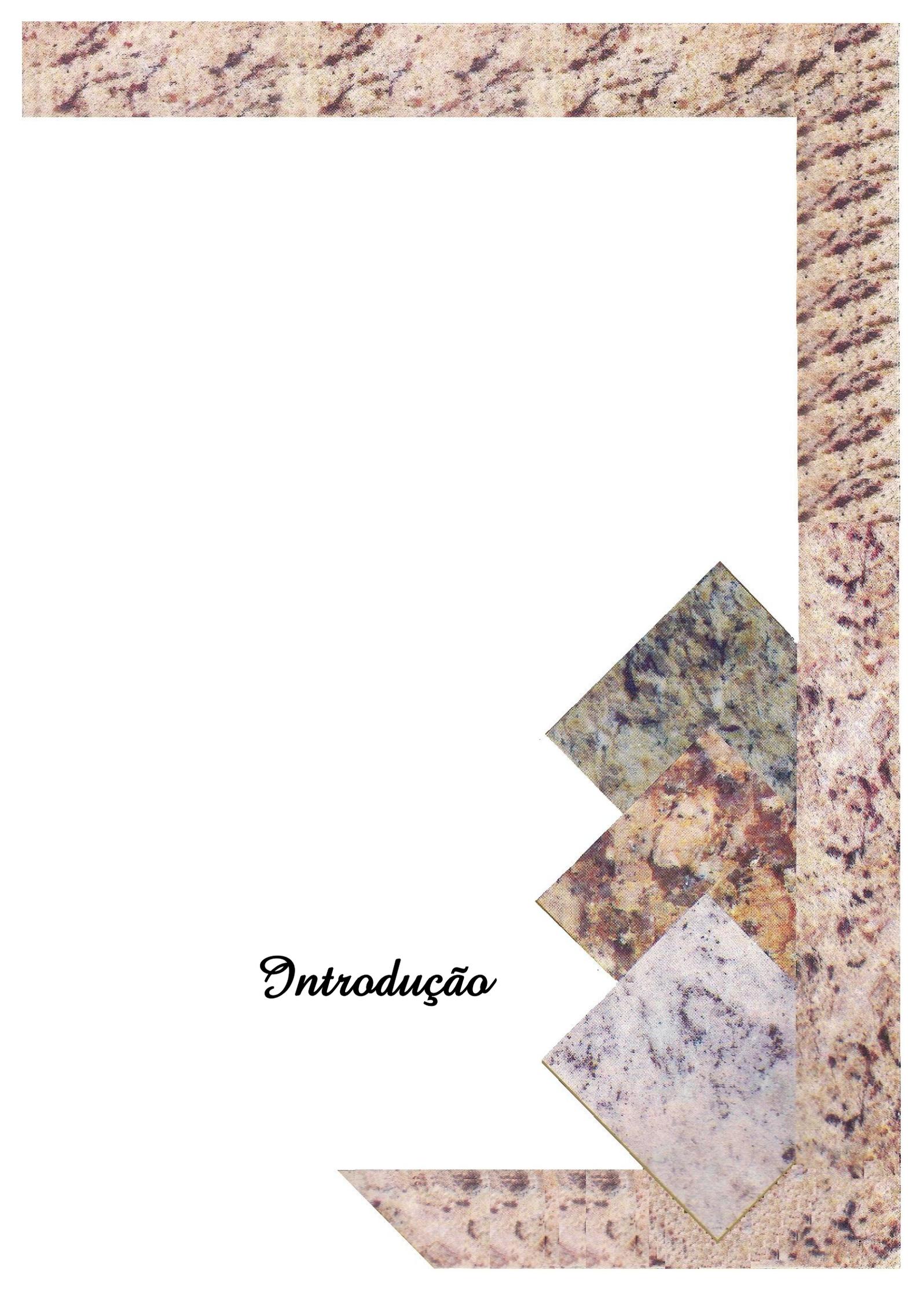
Quadro 1.1	Cronologia do planejamento estratégico.....	38
Quadro 4.1	Objetivo/Meta 1	75
Quadro 4.2	Objetivo/Meta 2	76
Quadro 4.3	Objetivo/Meta 3	76
Quadro 4.4	Objetivo/Meta 4	76
Quadro 4.5	Objetivo/Meta 5	77
Quadro 4.6	Objetivo/Meta 6.....	77
Quadro 4.7	Objetivo/Meta 7	77
Quadro 4.8	Objetivo/Meta 8	78

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
1.1 PLANEJAMENTO	17
1.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	17
1.1.2 ETAPAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO.....	20
1.1.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E AS OUTRAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	20
1.1.4 REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO	22
1.1.5 BARREIRAS AO PLANEJAMENTO EFICAZ	23
1.1.6 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO.....	24
1.1.7 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO	25
1.1.8 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO.....	27
1.1.9 PARTES DO PLANEJAMENTO	29
1.1.10 TIPOS DE PLANEJAMENTO	29
1.1.11 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO	31
1.2 ESTRATÉGIA	32
1.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	32
1.2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	34
1.2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA	35
1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
1.3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	36
1.3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	38
1.3.3 AS BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
1.3.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
1.3.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	42
1.3.5.1 Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio	43
1.3.5.2 Modelo de planejamento estratégico de Wright, Kroll e Parnell	44
1.3.5.3 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça	46
1.3.5.4 Modelo de planejamento estratégico de Maximiano.....	47
1.3.5.5 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira	49
1.3.5.6 Modelo de planejamento estratégico de Cavalcanti.....	52
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	54
2.1 NOME EMPRESARIAL.....	55
2.2 NOME DE FANTASIA	55
2.3 LOGOMARCA	55
2.4 ENDEREÇO.....	55
2.5 FORMA JURÍDICA.....	55
2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ).....	56
2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL (IE)	56

2.8	EMPRESÁRIO	56
2.9	RAMO DE ATIVIDADE	56
2.10	NÚMERO DE COLABORADORES	56
2.11	ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO	56
2.12	MERCADO-ALVO	56
2.13	HISTÓRICO DA EMPRESA	56
2.14	CONCORRÊNCIA	57
2.15	PRINCIPAIS FORNECEDORES	58
2.16	PRINCIPAIS PRODUTOS	58
2.16.1	MATÉRIA-PRIMA.....	59
2.16.2	PRINCIPAIS PRODUTOS	59
2.17	MISSÃO (PROPOSTA)	60
2.18	VISÃO (PROPOSTA)	60
2.19	VALORES (PROPOSTA)	60
2.20	ANÁLISE AMBIENTAL	60
2.21	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	61
2.21.1	ORGANOGRAMA (PROPOSTO).....	61
2.21.2	DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES.....	61
 CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS		63
3.1	TIPOS DE PESQUISA	64
3.2	INSTRUMENTO DE PESQUISA	65
3.3	MODELO METODOLÓGICO	65
 CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		67
4.1	TÍTULO	68
4.2	PROBLEMÁTICA	68
4.3	HIPÓTESE	69
4.4	OBJETIVOS	69
4.4.1	OBJETIVOS GERAL	69
4.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
4.5	JUSTIFICATIVA	69
4.6	METODOLOGIA	70
4.6.1	VISÃO	70
4.6.2	NEGÓCIO	70
4.6.3	MISSÃO	71
4.6.4	PRINCÍPIOS	71
4.6.5	ANÁLISE AMBIENTAL	71
4.6.5.1	Ambiente Interno	72
4.6.5.1.1	<i>Pontos Fortes</i>	72
4.6.5.1.2	<i>Pontos Fracos</i>	73
4.6.5.2	Ambiente Externo	73
4.6.5.2.1	<i>Oportunidades</i>	73
4.6.5.2.2	<i>Ameaças</i>	74
4.6.6	OBJETIVOS	74
4.6.7	METAS	74

4.6.8	ESTRATÉGIAS	75
4.7	ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO	78
4.8	ORÇAMENTO	78
4.9	CRONOGRAMA	79
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	CONCLUSÕES	81
	RECOMENDAÇÕES	82
	REFERÊNCIAS	84
	APÊNDICES	88



Introdução

No Brasil as empresas têm uma baixa expectativa de vida. Elas não conseguem atingir sua plenitude pelos mais diversos motivos, passando desde a alta taxa tributária e a economia muitas vezes em constantes oscilações. Porém, o que muitas vezes dificulta a prosperidade das organizações é a falta de conhecimento das pessoas envolvidas no processo, não fazendo um planejamento antes do início de suas atividades, ou não havendo uma visão clara de seus objetivos de modo a poder auxiliar seu gestor se o caminho seguido está correto ou para medir os objetivos estabelecidos.

As empresas tomam seu caminho sem ter uma idéia clara do que fazer. No entanto, o grande diferencial de uma empresa bem sucedida está em saber planejar, para disputar mercado com seus concorrentes, imaginando os mais diversos cenários e suas complexidades para estarem preparadas a qualquer eventualidade. Muitas empresas já perceberam o quão importante é o planejamento estratégico no intuito de favorecer a empresa a tomar as decisões corretas, perceberam que as ameaças podem vir a se tornar oportunidades para novos pensamentos dentro na organização, novos mercados e ainda soluções.

O pensamento que toda organização deve possuir, é que ações de hoje definiram o futuro da mesma, uma vez que o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico fará com que a empresa tenha bases sólidas para construção de um futuro promissor, preparando-a para as mudanças constantes. Deste modo à importância do planejamento estratégico está relacionada inteiramente com o futuro de qualquer empresa.

Com as constantes mudanças dos cenários em âmbito mundial e regional, surgem ameaças e oportunidades que o administrador deverá concentrar sua atenção. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, e novas tecnologias, atrelado a crescente concorrência, deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse planejamento, uma vez que aumentam as dificuldades em seu modo de gerir a empresa, deixando-as susceptíveis às ameaças, influenciando sua margem de resultado.

O planejamento estratégico surge como uma proposta de desenvolvimento onde através do processo que consiste da análise dos pontos fracos e fortes, das ameaças e oportunidades, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações, resulta no aumento de sua competitividade. Este processo de planejamento é de longo alcance, empregado para se estabelecer os objetivos organizacionais, sendo o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

O conhecimento destes eventos permite aos gestores a identificação das principais tendências na sua área de negócios, podendo orientar às ações de forma constante. Levando em conta a grande concorrência imposta pelo mercado terá um diferencial competitivo quem estiver preparado para as mudanças.

A análise das informações sobre eventos no ambiente empresarial, irá auxiliar os gestores que optarem pelo planejamento estratégico na sua tarefa de programar e conduzir o futuro da empresa delineando os caminhos necessários para o nascimento dos resultados organizacionais.

Deste modo, partindo da premissa de que o planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas, caracterizando-se, portanto, como uma das atividades mais relevantes para assegurar a permanência e a competitividade de qualquer organização, questiona-se: como elaborar um planejamento estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB?

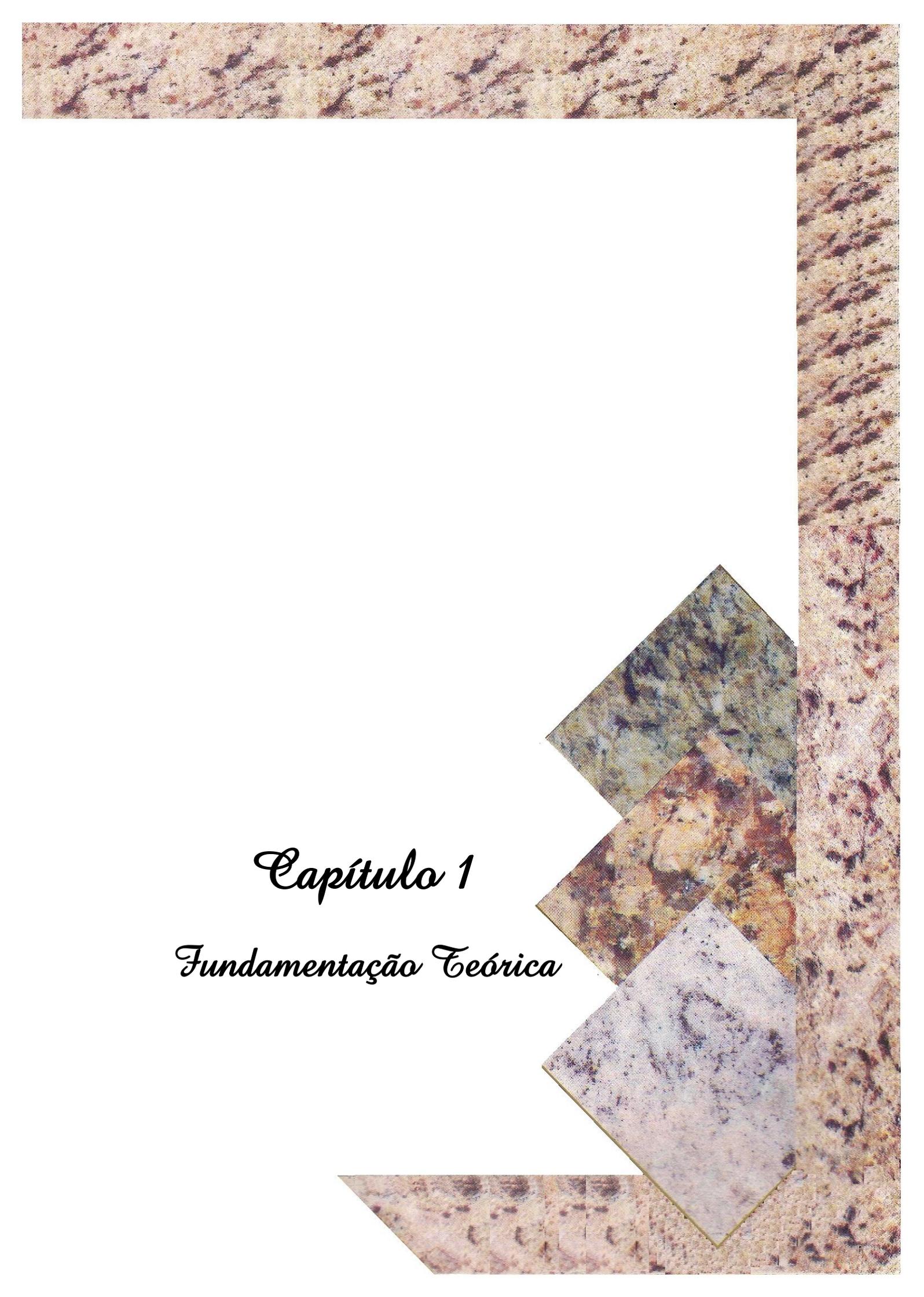
Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB. Como objetivos específicos, pretende-se: realizar pesquisa bibliográfica que trate do tema planejamento estratégico; estabelecer a missão e visão da empresa; apresentar o negócio e princípios a serem adotados; detectar pontos fortes e fracos, bem como possíveis oportunidades e ameaças existentes; traçar objetivos, metas e estratégias que venham contribuir com o sucesso da organização.

Considerando que a organização objeto de estudo não possui um planejamento estratégico e tendo em vista que através desta ferramenta, poderão ser identificados meios de melhor preparar a organização para tempos futuros, acoplado ao conhecimento de suas potencialidades e fragilidades internas, do comportamento prospectivo em relação ao ambiente externo e competitivo, e da possibilidade que terá de tornar-se cada vez mais apta para atuar neste cenário de imprevisibilidade, justifica-se a escolha do tema.

Em síntese, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- ❖ **Capítulo 1** – Fundamentação teórica: apresenta a revisão bibliográfica realizada, descrevendo as principais bases teóricas que fundamentam o tema em questão.
- ❖ **Capítulo 2** – Caracterização da organização: aborda o histórico da empresa, os serviços prestados e as suas principais funções.
- ❖ **Capítulo 3** – Aspectos metodológicos: descreve o caminho utilizado para elaboração do trabalho.
- ❖ **Capítulo 4** – Apresentação dos resultados: contém uma proposta sobre a elaboração de um planejamento estratégico para a organização objeto de estudo.

Como etapa final, apresentam-se as conclusões, feitas a partir do desenvolvimento e análise dos resultados, as recomendações, para implementação de possíveis melhorias na organização e, por fim, as referências.



Capítulo 1
Fundamentação Teórica

1.1 PLANEJAMENTO

1.1.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O planejamento é uma ferramenta gerencial primordial para as organizações contemporâneas, pois, planejar em uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz, a partir da situação atual da organização.

Desta forma, o processo administrativo deve iniciar-se pelo planejamento, delimitando-se os objetivos e implantando-se políticas organizacionais para o seu alcance, num processo sucessivo e ininterrupto, com o monitoramento e avaliação dos mesmos.

Fernandes (2001, p. 167) afirma que “planejar é, essencialmente, interligar ações visando atender os objetivos e expectativas da organização”. Assim, o planejamento é um mecanismo de intenções que tenta mudar expressões de forma planejada direcionando e encarando a realidade de forma clara e concisa, obviamente objetivando nortear para horizontes amplos e promissores.

Cassaro (2001, p. 13), assegura que,

dado um objetivo, devemos estabelecer o como viabilizá-lo e para isso devemos definir quais serão as linhas básicas de ações a serem seguidas, em quais etapas desmembrar o processo e quais recursos empregar. Isto é de responsabilidade gerencial e se constitui no ato que chamamos de planejar.

O planejamento é uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando e reavaliando todo o processo a que o planejamento se destina.

Para Las Casas (2001, p. 12), “Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-los”.

O ato de planejar jamais poderá ser feito de forma isolada, conseqüentemente suas ações sempre devem estar inter-relacionadas e dependem-se uma da outra para alcançar os objetivos almejados.

O processo de planejamento deve ser um ato permanente, Corrêa, Giansesi & Caon (2001, p. 37) enfatizam que:

O processo de planejamento deve ser contínuo. Em cada momento, devemos ter noção da situação presente, a visão do futuro, os objetivos pretendidos e o entendimento de como esses elementos afetam as decisões que se devem tomar no presente.

Planejamento é um processo constante, que sempre está se reestruturando para que possa envolver todas as variáveis possíveis tornando-se cada vez mais próximo da realidade. Este processo nas organizações parte da premissa do hoje, do presente, para que a partir desta dimensão possam-se avaliar as decisões pensando no futuro das organizações e em suas eventuais implicações.

Conforme Robbins (2002, p. 32), o processo de planejamento é “a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar [...] as atividades”.

Maximiano (2002, p. 106) afirma que “Planejar é um processo de tomar decisões que têm como o resultado a preparação de planos. Planejar é o processo decisório; os planos são os resultados.”

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 33),

O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.

De acordo com Certo (2003, p. 32), “Planejamento consiste na definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia completa de planos para integrar e coordenar as atividades”.

No planejamento faz necessário delinear operações iniciais, determinar seus objetivos, como também coordenar meios e recursos para atingi-los, de forma que possam sempre se adaptar ao ambiente externo, que está em permanente mutação.

Chiavenato (2004, p. 152) afirma que: “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.

Tratando-se de um processo de deliberação abstrato e explícito que escolhe e organiza ações, antecipando os resultados esperados. Esta deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

Segundo Bethlem (2004, p.116)

Planejamento envolve tomar decisões. Decisões tomadas essencialmente pelo reconhecimento de que existe um problema, identificando formas alternativas de resolvê-lo, analisando as conseqüências de cada alternativa e comparando essas conseqüências para decidir qual é a melhor.

Embora se saiba que o planejamento é uma das principais características das empresas bem-sucedidas, pode-se observar que os gerentes, pela falta de cultura de planejar, se mostram muito mais preocupados com o dia-a-dia e as questões imediatas do que com o ambiente e o longo prazo.

Kotler e Keller (2006, p. 65) ressaltam que:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é da forma a negócios e produtos da empresa de modo que possam gerar lucros e o crescimento almejados.

Oliveira (2007) adverte que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, e o define como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão do futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento é uma ferramenta crescente em toda organização que se preza, assim como poderá ser vista como um termômetro cada vez mais manuseado, pulverizando com seu emprego as organizações e/ou ainda, considerado como algo real e prático surgindo de forma existencial na elaboração do plano.

[...] Plano corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefício deve ser observada. [...] O resultado final do processo de planejamento, normalmente é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para sua implantação (Idem, ibidem, p. 4-6).

Por conseguinte, observa-se que o planejamento é o processo que determina a direção a ser seguida para alcançar resultados desejados; portanto, decide-se antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer; o plano é o documento do planejamento. O bom planejamento ajuda a empresa a se antecipar às mudanças ambientais agindo de forma rápida e precisa, preparando-a para alterações inesperadas.

Planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que assegurarão o sucesso no alcance dos resultados.

1.1.2 ETAPAS BÁSICAS DO PLANEJAMENTO

Para que os resultados esperados sejam alcançados, o processo de planejamento em uma organização deve respeitar alguns princípios básicos, onde cada um possui características distintas e subdivisões.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) o planejamento antepara com uma variedade de atividades, desde as mais complexas, ocorrendo em longo prazo e em ambientes incertos, até as mais simples, em curto prazo e em ambientes previsíveis, no entanto, três etapas são básicas para o planejamento, são elas:

1. Estabelecer objetivos ou metas: refere-se ao ponto aonde queremos chegar. Os objetivos ou metas podem ser estabelecidos em setores de desempenho como lucratividade, porção do mercado, recrutamento de pessoal, projetos a terminar em certa data.
2. Identificar e avaliar as condições que afetam os objetivos: reconhece as variáveis importantes que influenciam os objetivos, como o poder de compra dos consumidores, atos dos concorrentes.
3. Desenvolver uma abordagem para atingir os objetivos: relaciona itens como responsabilidade para realização, e inclui respostas a várias questões: quem fará o quê, como, dentro de que programação, e quais serão os resultados. Assim, para o planejamento ser eficaz, deve-se responder a algumas perguntas: Por que devemos estabelecer a meta ou objetivo? O que deve ser feito para atingi-la? Onde (em que nível) isso será feito? Quando isso será feito? Qual é sua programação no tempo? Como será feito? Quem vai fazer?

1.1.3 RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO E AS OUTRAS FUNÇÕES DO GESTOR

A relação entre o planejamento e as outras funções se dá de modo a organizar, liderar e controlar; portanto, pode-se afirmar que o planejamento é o mais básico e difuso de todas as funções do administrador. Esta e todas as outras funções e atividades administrativas são inter-relacionadas, interdependentes e interativas. Essas funções se dão de modo que:

- ❖ **Organizar:** “é o processo de identificar e agrupar logicamente as atividades da empresa, de modo que os recursos disponíveis sejam aplicados eficiente e

eficazmente e a empresa e seus funcionários realizem seus objetivos mútuos” (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 69). Logo é o processo de certificação eficaz dos recursos humanos, materiais e financeiros. Assim, o planejamento fornece a informação e as estimativas que propiciam maior eficácia dos recursos.

- ❖ **Liderar:** “é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo de acordo com uma visão do futuro baseado num conjunto coerente de idéias e princípios” (*op. cit.*, 2006, p. 348). Esta função através do planejamento determina o melhor meio de combinar os fatores, recursos e relações necessários para liderar e motivar os empregados. Assim, liderar apresenta-se como o meio de colocar em ação esses elementos.
- ❖ **Controlar:** “é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados” (*op. cit.*, 2006, p. 173). Esta função mostra-se como o meio de avaliar a eficácia da execução do planejamento, isto é, a avaliação do real desempenho em relação aos planos.

No século XX, o industrial Henry Fayol escreveu que o papel do administrador seria planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. De acordo com Robbins e Decenzo (2004) nos últimos anos se aceita como funções básicas do administrador: planejar, organizar, liderar e controlar (ver Figura 1.1).

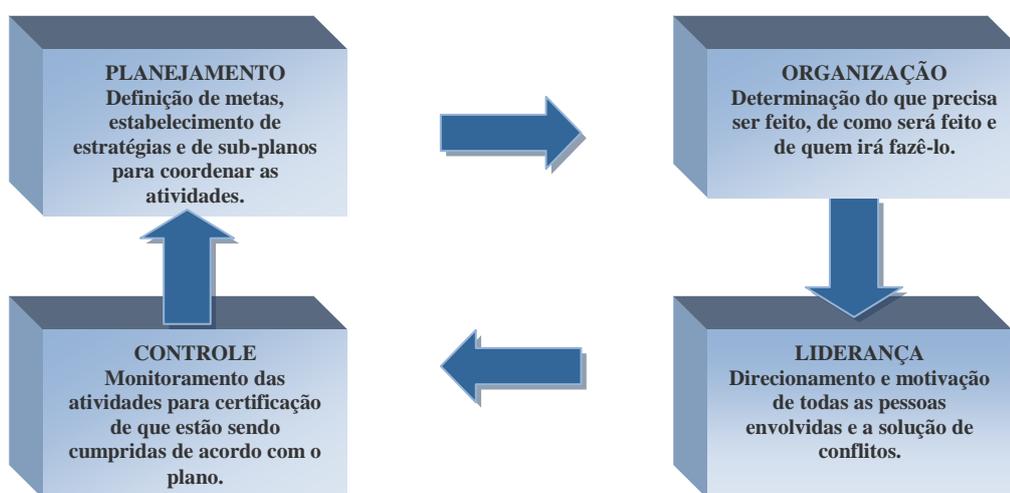


Figura 1.1 – O processo administrativo.

Fonte: Adaptada de Robbins e Dizenzo (2004, p. 8).

Dessa forma, observa-se que as funções são sequenciais, trata-se de um processo contínuo, que se destaca com função primordial o planejamento. No tanto, um dos requisitos que se ordena o sucesso da empresa é no planejamento, ou seja, após informações colhidas, atreladas a alternativa torna-se mais edificante o processo decisório.

1.1.4 REQUISITOS PARA A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO

Megginson; Mosley e Pietri Jr. (1998) dizem que embora ocorram variações nos planos, em relação a sua importância ou complexidade, o planejamento deve seguir critérios gerais como: utilidade, precisão e objetividade, extensão, eficácia do custo, responsabilidade e capacidade de reconhecer e prever eventos futuros, como consta na Figura 1.2.

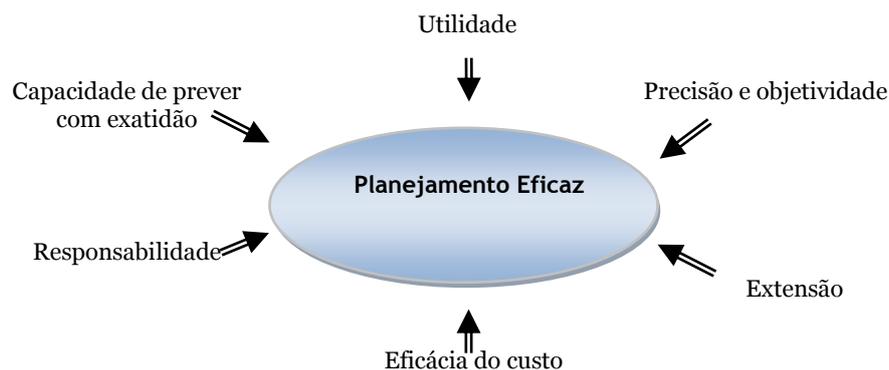


Figura 1.2 – Requisitos para um planejamento eficaz.

Fonte: Adaptado de Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998, p. 143).

Dessa forma para um melhor entendimento é válido ressaltar alguns comentários sobre esses requisitos, tão importantes para o planejamento, ainda, segundo Megginson; Mosley e Pietri Jr. (1998):

- 1. Utilidade:** para um planejamento ser adequado deve ser flexível e, ao mesmo tempo, estável e simples, de maneira que se observe:
 - ❖ Flexibilidade: rápida adaptação a novas condições sem perda de eficácia.
 - ❖ Estabilidade: ausência de modificações ou abandono contínuos por causa de mudanças no ambiente organizacional.

- ❖ **Simplicidade:** realização de objetivos com poucas variáveis, que possibilita minimizar possíveis complicações.
- 2. Precisão e objetividade:** o planejamento deve ser realista, de modo que as decisões e ações sejam claras, concisas e exatas. Interferências pessoais e emocionais podem dificultar o alcance dos objetivos, por isso, o bom planejamento fundamenta-se no raciocínio objetivo.
 - 3. Extensão:** Um planejamento eficaz baseia-se em uma extensão adequada e amplitude, unidade e coerência apropriada.
 - ❖ **Amplitude:** um plano deve possibilitar iniciativa e liberdade incorporando adequadamente todos os atos exigidos dos indivíduos e os elementos organizacionais para atingir os objetivos. Assim, todos os administradores, em todos os níveis, coordenam e são responsáveis pelos atos exigidos aos indivíduos.
 - ❖ **Unidade:** para uma execução eficaz, cada plano deve cogitar o alcance do objetivo fundamental, que deve ser coeso e completo.
 - ❖ **Coerência:** um plano deve buscar integrar cada unidade administrativa de uma organização às outras unidades, de modo que entre elas haja coerência, cooperação e coordenação.
 - 4. Eficácia do custo:** os resultados apresentados devem gerar maior receita que os custos totais do planejamento e de sua implementação.
 - 5. Responsabilidade:** os administradores do planejamento devem apresentar o direito de fazer o planejamento juntamente com os outros administradores da organização, mas também deve ter o dever de implementar os planos de maneira coordenada.
 - 6. Oportunidade:** é a capacidade dos planejadores de antever os eventos futuros, isto é, se antecipar com precisão à ocorrência de algum fato novo.

1.1.5 BARREIRAS AO PLANEJAMENTO EFICAZ

O planejamento pode ser afetado por situações diversas, que se ocorrerem poderão obstruir um planejamento adequado, de acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998). Dentre essas, destacam-se:

- ❖ **Dificuldade de prever com eficácia:** a maioria das vezes os administradores não planejam para um futuro distante, o tempo na previsibilidade diz respeito apenas a um futuro próximo, o que acarreta muitas falhas, fazendo o planejamento basear-se no passado e não no futuro.
- ❖ **Dificuldade de planejar para operações não-repetitivas:** os planejadores sempre agem de forma padronizada, repetitiva, o que dificulta controlar uma situação sem muita repetitividade.
- ❖ **Tendência à inflexibilidade:** os administradores costumam serem inflexíveis quando os planos são estáveis e sua mente está voltada para um curso de ação, fazendo com que mudanças ou adaptações sejam cada vez mais difíceis de ocorrer, no entanto, procurar tornar um plano bem sucedido é também buscar revisá-lo constantemente, o que também ajuda a minimizar a tendência à inflexibilidade.
- ❖ **Custo:** o planejamento possui um valor muito alto pela utilização dos diversos recursos organizacionais, portanto deve-se haver uma análise de custo-benefício que ajudará a prever se o custo será mais alto do que os benefícios previstos.
- ❖ **Inibição da iniciativa:** o planejamento para longo prazo e bem detalhado tende a distanciar-se dos administradores do nível operacional acarretando prejuízos quanto a sugestões desses empregados. Buscar incorporar idéias, sugestões criativas, inovadoras seria bem mais vantajoso para a organização.

Verifica-se, que para a eficácia do planejamento é essencial que algumas barreiras sejam superadas e distanciadas do ambiente organizacional, de modo que essas inadequações não favoreçam a geração de um ambiente turbulento na empresa. Portanto, para que se realize o bom planejamento, as situações indesejadas devem ser revistas, de forma que com o seu conhecimento estas não se façam mais presentes no meio organizacional.

1.1.6 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

O planejamento depende, por envolver os principais setores de uma organização, de um ambiente de confiança, estabilidade e grande organização já que consiste de decisões que precisam ser avaliadas com extremo zelo e responsabilidade para a garantia do sucesso da empreitada.

Segundo Steiner (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 3), existem cinco dimensões do planejamento que se caracterizam pelos seus aspectos básicos que são:

- ❖ A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.
- ❖ Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- ❖ Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.
- ❖ A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- ❖ E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O conhecimento e a identificação das dimensões supracitadas permitem visualizar a complexidade que envolve o tema. A análise das dimensões do planejamento servirá para auxiliar no processo de implantação e responder as diversas indagações sobre o que será feito, como, quando, para quê, para quem, por quem, onde, quanto, e com que recursos o planejamento deve começar.

1.1.7 PRINCÍPIOS GERAIS DO PLANEJAMENTO

Com base na atitude e visão diante do planejamento, Oliveira (2007) apresenta quatro princípios gerais do planejamento que as organizações devem respeitar para atingir o resultado alcançado. São os seguintes:

- 1. Princípio da contribuição aos objetivos** – O planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.

Observa-se que os objetivos devem ser definidos de acordo com cada nível de decisão organizacional, porém seguindo uma sinergia entre todos os níveis para que esses sejam alcançados em sua totalidade.

- 2. Princípio da precedência do planejamento** – Correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

Verifica-se que o planejamento encontra-se no topo do processo das funções administrativas como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

3. **O princípio das maiores influência e abrangência** – O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Essas modificações podem ser observadas tanto nas pessoas, quanto na tecnologia e nos sistemas.
4. **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade** – O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos o planejamento proporciona à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade (ver Figura 1.3).

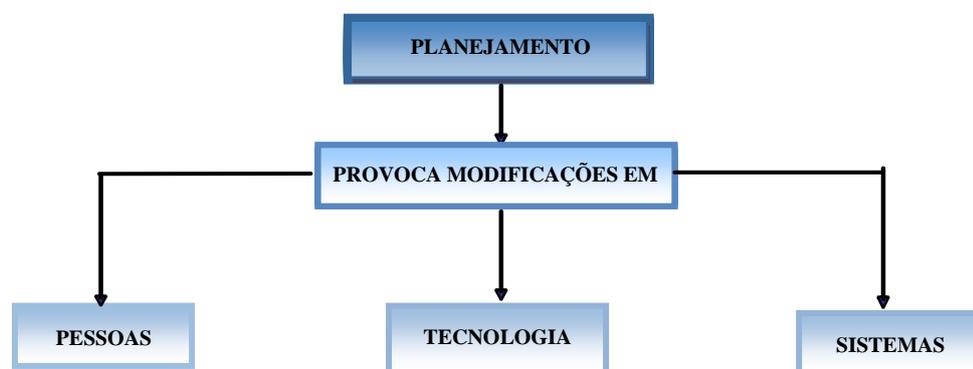


Figura 1.3 – Modificações provocadas pelo planejamento.
Fonte: Oliveira (2007, p. 7).

As modificações que o planejamento provoca nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos e instruções.

Os princípios da eficiência, eficácia e efetividade devem procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Neste contexto Oliveira (2007, p. 7-8), enfatiza:

- ❖ Eficiência é:
 - Fazer as coisas de maneira adequada;
 - Resolver problemas;
 - Cumprir o seu dever;
 - Reduzir custos.
- ❖ Eficácia é:
 - Fazer as coisas certas;
 - Produzir alternativas criativas;
 - Maximizar a utilização de recursos;
 - Obter resultados;
 - Aumentar lucros.

- ❖ Efetividade é:
 - Manter-se no ambiente;
 - Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Consequentemente para que a empresa seja efetiva, é imprescindível que ela, também seja eficiente e eficaz. A efetividade é representada pela capacidade da empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente. É importante reforçar que estes recursos citados anteriormente são de suma importância para avaliar se a organização tem uma boa administração, não esquecendo que tais recursos são escassos e limitados.

Quanto aos princípios específicos do planejamento, Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 9-10) afirma que:

- ❖ **Planejamento Participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mais o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente, elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.
- ❖ **Planejamento Coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- ❖ **Planejamento Integrado:** os vários escalões de uma empresa - de porte médio ou grande - devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir a seus membros.
- ❖ **Planejamento Permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Sendo assim as empresas bem sucedidas possuem um planejamento, uma afirmação das metas que a organização almeja alcançar, contudo, o planejamento não assegura o sucesso, nem elimina os riscos, mas ajuda a identificar os problemas, antes que estes lhe causem danos.

1.1.8 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Oliveira (2007, p. 10-12) determina a existência de três tipos de filosofias essenciais para o planejamento, no entanto, na maioria das vezes ocorre uma junção entre elas ou mesmo predominância de uma delas, quais sejam:

1. **Filosofia da satisfação.** Esta filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mais não para excedê-lo [...].
2. **Filosofia da otimização.** Esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação e de pesquisa operacional.
3. **Filosofia da adaptação.** [...] procura equilíbrio (interno e externo) da empresa após ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo; daí a necessidade de restabelecer o estado de equilíbrio.

Ackoff (*apud* CHIAVENATO, 1999) também aponta três tipos de planejamento com suas respectivas filosofias:

- ❖ **Planejamento conservador:** a idéia central é manter as diretrizes atuais, identificando e corrigindo deficiências sem explorar novas oportunidades ambientais (ver Figura 1.4).



Figura 1.4 – Planejamento Conservador
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 216).

- ❖ **Planejamento otimizante:** para a eficaz utilização dos recursos disponíveis buscase os melhores resultados e tem como principal característica a flexibilidade e adaptabilidade à inovação (ver Figura 1.5).



Figura 1.5 – Planejamento Otimizante
Fonte: idem (p. 216).

- ❖ **Planejamento adaptativo:** contrapõe-se ao planejamento retrospectivo, ou seja, não há comprometimento com as deficiências passadas. Adapta-se às demandas ambientais e prepara-se para as futuras contingências (ver Figura 1.6).



Figura 1.6 – Planejamento Adaptativo.
Fonte: idem (p. 216).

1.1.9 PARTES DO PLANEJAMENTO

O planejamento é uma função gerencial que abrange um conjunto de características que podem ser separadas de acordo com os objetivos.

Segundo Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 14), O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. De forma geral, o planejamento, pode ser dividido em cinco partes:

- ❖ **Planejamento dos fins:** especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- ❖ **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- ❖ **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- ❖ **Planejamento de recursos:** dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- ❖ **Planejamento de implantação e controle:** corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Pode-se dizer então que para a organização obter sucesso no decorrer de um processo de implantação do planejamento, as partes deverão estar orientadas e interligadas, indicando a melhor forma de agir em busca dos recursos, monitorando os riscos e otimizando os resultados, durante todo o período de seu exercício.

1.1.10 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2004, p. 153) “dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais”.

Para Oliveira (2007), o planejamento pode ser classificado em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Esses níveis de planejamento podem ser relacionados em uma pirâmide organizacional (ver Figura 1.7).



Figura 1.7 – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: idem (p. 15)

Cada tipo de planejamento busca o alcance de seus objetivos e metas organizacionais, sendo assim interdependentes para o alcance de um objetivo comum.

Planejamento estratégico: é processo administrativo que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente; sendo normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa equivalendo a base norteadora a ser seguida. Diz respeito à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos levando em conta as condições externas e internas em um período de longo prazo.

Planejamento tático: objetiva tornar determinada área da empresa mais otimizada e não a empresa como um todo. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada de curto prazo.

Conforme Chiavenato (1999) o planejamento tático e refere-se a:

- ❖ **Planos de produção:** envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos com suportes para atividades e tarefas.
- ❖ **Planos financeiros:** envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.
- ❖ **Planos de marketing:** envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços.

Para Oliveira (2007, p. 19) o planejamento tático é desempenhado em níveis “organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa”.

Planejamento operacional: composto basicamente por planos de ação ou planos operacionais sendo elaborado pelos níveis mais baixos da pirâmide, tendo como preocupação básica as tarefas rotineiras, aquelas do dia-a-dia da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 231) o planejamento operacional tem o foco para “curto prazo e cobre cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional”.

De acordo com Bernardes e Marcondes (2003, p. 226) o planejamento operacional caracteriza-se “por determinar os cursos de ação para os processos de transformação seguirem com o fim de produzir bens ou prestar serviços. [...] consiste em um conjunto de normas de procedimentos, padrões [...] que prescrevem as funções e estruturas das unidades administrativas”.

Os três níveis de planejamento são de grande importância para a empresa, cada uma tem suas características próprias, dando ênfase às decisões estratégicas, táticas e operacionais. Não podem, pois, serem tratados de uma maneira isolada, cada um deles tem uma visão diferente que se complementam entre si, citando como exemplo quando a uma mudança de nível estratégico poderá afetar os outros dois níveis.

1.1.11 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO

Pode-se conseguir inúmeros benefícios implantando e desenvolvendo uma cultura de planejamento na organização, pois, sem planejamento as decisões organizacionais são tomadas na base do improviso, ficando assim, ao capricho do acaso com escolhas de última hora.

A grande maioria das organizações bem sucedidas no mercado utiliza o planejamento como uma de suas principais funções, e através deste possui objetivos e metas organizacionais para cumprir, levando todos os níveis da organização em busca do seu alcance.

Segundo Faria (1996, p. 72)

Há quatro razões palpáveis para que façamos o planejamento, que são: contrabalançar a incerteza e as modificações; concentrar a atenção nos objetivos; assegurar um funcionamento econômico e facilitar o controle, razões estas que, pela importância, atestam a sua necessidade.

De acordo com Chiavenato (1999), o planejamento oferece uma série de vantagens, que são:

- 1. Focalização e Flexibilidade.** O planejamento permite aumentar o foco e a flexibilidade. Foco é um ponto de convergência dos esforços. Flexibilidade é a maleabilidade e facilidade de sofrer adaptações e ajustamentos à medida que o processo requeira.
- 2. Melhoria na coordenação.** O planejamento melhora a coordenação. Os diferentes subsistemas e grupos nas organizações, em que cada qual persegue uma variedade de objetivos em um dado período de tempo, precisam ser adequadamente coordenados. Uma hierarquia de objetivos é uma série de objetivos interligados de modo que os objetivos em níveis mais elevados são apoiados e suportados por objetivos de nível mais baixo.
- 3. Melhoria de controle.** O planejamento melhora o controle. O controle administrativo envolve medição e avaliação dos resultados do desempenho e a tomada de ação corretiva para melhorar o processo quando necessário.
- 4. Administração do tempo.** O planejamento melhora a administração do tempo. É difícil balancear o tempo disponível para atender as responsabilidades e aproveitar as oportunidades que surgem. A cada dia, o administrador é bombardeado por uma multiplicidade de tarefas e demandas, em um conjunto de frequentes interrupções, crises e eventos inesperados. Além da melhoria do foco e da flexibilidade, coordenação e controle, o planejamento permite uma forma de administrar o tempo.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) “os benefícios de um planejamento estão ligados a um tratamento sistemático dos aspectos considerados importantes e da sua utilização como modelo para aquilo que se quer que aconteça”.

1.2 ESTRATÉGIA

1.2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

É um consenso de que a globalização é inevitável, a competição será cada vez maior aumentando o ritmo das mudanças, impulsionado pela tecnologia. Para ser competitivo nesse cenário é preciso encontrar uma estratégia. A eficácia operacional já não é suficiente. É necessário que se encontre uma estratégia que proporcione à empresa uma ferramenta competitiva.

A definição de estratégia é algo relativamente complexo e importantíssimo para as organizações, pois, é através de sua utilização de forma inteligente que se alcança os objetivos e as metas organizacionais. Analisando-se conceitos de diversos autores, a literatura mostra inúmeras definições, apontando diferentes aspectos.

Estratégia é uma forma de se antecipar, pensar no futuro integrando tudo que já foi estabelecido a fim de encontrar a melhor forma de se adequar às mudanças dos ambientes. Para Oliveira (2007, p.181)

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Diante do assunto abordado, Ansoff (*apud* SILVA et al., 2004, p. 80), definem estratégia como: “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”.

Segundo Las Casas (2001, p. 14), “A estratégia é um meio para atingir os fins e os objetivos da empresa. No mundo dos negócios, os meios correspondem a uma integração de atividades que envolvem o somatório dos objetivos departamentalizados”.

De acordo com Chandler Jr. (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 193) cita estratégia como: “a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”.

Chiavenato (2000, p. 280) lembra ainda que: “em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”.

Para Ansoff (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 193), “estratégia significa as regras e diretrizes para a decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa”.

Silva (2004, p. 80) conclui ressaltando que “as estratégias organizacionais é quem definirão quais produtos e tecnologias a organização irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes”.

Nesse contexto, Almeida (2003, p. 30), lembra ainda, que: “os conceitos de estratégia e os objetivos estão intimamente ligados, pois, enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar”.

Portanto, elas estão totalmente interligadas com os objetivos e as metas organizacionais, oferecendo caminhos e técnicas a serem seguidos para o alcance dos mesmos.

1.2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

Existem vários tipos de estratégias, a escolha do tipo ideal é de responsabilidade da organização, levando em consideração alguns fatores essenciais como o objetivo a ser alcançado e a situação atual da empresa.

Robbins (2002) apresenta alguns tipos de estratégias:

- ❖ **Estratégia de Crescimento:** consiste em aumentar o nível das operações da empresa, através da ampliação das receitas e maior participação ativa no mercado.
- ❖ **Estratégia de Estabilidade:** tem como característica a ausência de grandes mudanças, a sua maior preocupação está em manter o cenário atual como ideal para os negócios.
- ❖ **Estratégia de Downsizing:** consiste na estratégia de redução das operações da empresa, com um enxugamento da estrutura.
- ❖ **Estratégia de Combinação:** consiste em adotar duas ou mais estratégias de forma simultânea para atender mais de um objetivo da empresa.

Segundo Oliveira (*apud* GOMES FILHO, 2007) as estratégias podem ser definidas de acordo com a condição da organização; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Para o autor citado anteriormente, existem quatro tipos mais predominantes:

- ❖ **Estratégia de sobrevivência:** deve ser seguida pela empresa quando não há alternativa, apenas quando o ambiente e a organização estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Enquadram-se redução de custos, desinvestimento e a liquidação de um negócio.
- ❖ **Estratégia de manutenção:** deve ser seguida num ambiente predominante de ameaças, a empresa apresenta muitos pontos fortes, que possibilitam manter a posição alcançada até o momento. Pode-se apresentar de três formas: estratégia de estabilidade, de nicho ou de especialização.
- ❖ **Estratégia de crescimento:** com predominância de pontos fortes, a empresa tem situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Geralmente lança-se novos produtos e serviços, aumentar volume de vendas, entre outras.
- ❖ **Estratégia de desenvolvimento:** presença maciça de pontos fortes e oportunidades, o executivo busca desenvolver a sua empresa. Pode-se desenvolver novos produtos, capacidades, estabilidade, busca de novos mercados, etc.

Os diversos tipos de estratégias podem ser utilizados nas organizações de forma simultânea. De modo que, a mescla de estratégias deve ser feita de maneira que aproveite todas as oportunidades possíveis, e usando a estratégia certa no tempo adequado.

1.2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

No ambiente de incertezas que se insere atualmente, a sobrevivência empresarial está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Segundo Drucker (2002, p. 47), “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Para Thompson (2000, p.12), “a estratégia da empresa é composta pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores executam para atingir o melhor desempenho da empresa”.

Elas podem ser implantadas com abrangência em todos os setores da organização, seja em marketing, em finanças, em recursos humanos e etc., buscando sempre o equilíbrio e a interação entre ambas.

Segundo Mills (*apud* OLIVEIRA, 2007, p. 196), “as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”.

Oliveira (2007, p. 190) conclui afirmando que: “a estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si”.

As estratégias organizacionais não são o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa. Mas, a elaboração e aplicação de uma estratégia adequada aos objetivos pode proporcionar a organização ótimos resultados.

Portanto, o processo de implantação e desenvolvimento das estratégias tem papel relevante na vida das organizações contemporâneas, pois, sua importância se caracteriza pelo fato de traçar e controlar os caminhos a serem seguidos pela organização.

1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.3.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES

O conceito de planejamento estratégico e suas características vêm sendo estudado com intensidade e aprimorado ao longo dos anos. São notáveis os avanços na sua implantação, melhorando com isso o processo de tomada de decisões nas organizações.

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 165) o planejamento estratégico “inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”.

Conforme Ambrósio (1999, p. 4) o planejamento estratégico “consiste na escolha dos objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos”.

Já para Robbins (2002, p. 116), o planejamento estratégico “consiste em planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos do ambiente”.

Kotler e Armstrong (2003, p. 86) explicita que o planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades, e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

Tenório (2003, p. 28) denomina “planejamento estratégico o planejamento voltado para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, baseada na análise do contexto”.

Segundo Bernardes e Marcondes (2003, p. 224), sua principal característica é “interligar as necessidades sociais de clientes com as finalidades da organização, tendo por restrição as pressões do meio ambiente”.

Audy e Brodbeck (2003, p. 23) concluem afirmando que: “A utilização do pensamento estratégico, da visão sistêmica, entre outras técnicas, transforma o planejamento estratégico em uma arma poderosa de direcionamento de negócio”.

Maximiano (2004, p. 162) afirma que “planejamento estratégico é um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar. [...]” (ver figura 1.8).



Figura 1.8 – Planejamento estratégico é um processo de organizar idéias a respeito do futuro.
Fonte: Maximiano (2004, p.163).

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial de grande relevância nos dias atuais, pois, trata de decisões estratégicas que acarretarão em grandes mudanças no futuro das organizações. Sempre elevando a organização para melhor, atuando nos âmbitos já citados.

Mais recentemente, Maximiano (2006, p. 231), apresenta sua conceituação sobre planejamento estratégico, colocando que se trata do processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. [...] Compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir.

Além das definições apresentadas, Oliveira (2007, p. 17), contribui, afirmando que representa “o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

De acordo com Cavalcanti (2008, p. 98),

O planejamento estratégico refere-se ao processo pelo qual a empresa, no marco de uma definição de propósitos, de princípios e de um diagnóstico de capacidades e condições colocadas pelo ambiente em que se encontra, analisa alternativas possíveis para decidir que tipo de estratégia de longo prazo adotará na busca do alcance de seus grandes objetivos [...].

Diante de tais informações, pode-se concluir, que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial importantíssima, servindo de norte para as empresas, pois é através dele que as mesmas irão traçar seus objetivos e metas para todos os níveis da organização, evitando assim o imprevisto e a falta de rumo, mal que afeta muitas empresas fadadas a vida curta e consequente falência.

1.3.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os autores Júlio e Salibi Neto (2002, p. 192) apresentam uma cronologia acerca da história do planejamento estratégico considerando a seguinte historização, na qual descreve as principais características do planejamento estratégico, especificando a época, a ênfase dada e as características principais de cada período (ver Quadro 1.1):

ÉPOCA	ÊNFASE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Antiguidade	Aplicação militar (tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu).	O objetivo do planejamento estratégico é dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo.
Século 18	Construção de estratégias, a obra de Sun Tzu é utilizada pelo general francês Napoleão Bonaparte.	Aparecimento de grandes estrategistas em todo o mundo.
Década de 1950	Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais.	O planejamento estratégico chega às empresas, principalmente dos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da Harvard University. O presidente é o responsável por ele e o define de forma dominante, e a empresa, vista como uma máquina, o cumpre. O modelo de análise de forças e fraquezas da empresa, ameaças e oportunidades do ambiente é conhecido pela sigla SWOT em inglês ou FFOA em português.
Décadas de 1960 e 1970	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA entre meados dos anos 60 e meados dos 70.	Executivos acreditam que se trata da resposta a todos seus problemas. Surgem modelos de estratégia que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos. Na Suécia, surge uma corrente de pensamento mais ligada à antropologia, na qual impera o ponto de vista da coletividade da empresa.
Década de 1980	Os modelos de Michael Porter e de valor para o acionista tornam-se os padrões. No final dos anos 80 surgem as teorias de intenção estratégica e competências essenciais.	Após o boom, há certo desencantamento das empresas norte-americanas em relação à estratégia, entretanto para os executivos japoneses que experimentam grande crescimento econômico, os ensinamentos do general Sun Tzu começam a serem seguidos.
Década de 1990	Com a euforia da Internet, há uma transformação de negócio com relação à estratégia.	Significativa retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como um processo que traz determinados contextos.
Século 21	Adaptação à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional.	Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas do mundo todo.

Quadro 1.1 – Cronologia do planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Júlio e Sálibi Neto (*op. cit.*, p. 192).

Lobato *et al.* (2005) é outro autor que registra sobre a evolução do planejamento estratégico, apresentando seu progresso desde da década de 50 até a década de 90, dividindo-o em cinco fases:

- ❖ **Primeira fase:** a escola do planejamento financeiro – A primeira fase do pensamento estratégico remonta aos anos 1950. Boa parte daquilo que se chamava planejamento financeiro era, na realidade, controle financeiro. [...] Buscava a simplificação e a eficiência nos processos: a empresa estimava seus vários gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos aos objetivos planejados.

- ❖ **Segunda fase:** escola do planejamento a longo prazo – O planejamento em longo prazo, fase correspondente a década de 1960, baseava-se na premissa de que o futuro seria estimado a partir da projeção de indicadores passados e atuais, que poderiam ser melhorados a longo prazo por uma intervenção ativa no presente. [...] o planejamento a longo prazo baseava-se na suposição de que é possível prever o futuro especulando sobre uma variedade de projeções e curvas de experiência. Os planejadores formalizavam seu processo focalizando um ambiente menos dinâmico, lidando com cenários suficientes para cobrir as contingências importantes, mas em quantidade suficientemente pequena para serem implementados.
- ❖ **Terceira fase:** a escola do planejamento estratégico – Na década de 1970 surgiu à escola do planejamento estratégico. A estratégia passou a ser desenvolvida por um processo deliberado do pensamento estratégico, no qual a técnica mais clássica era a análise SWOT. Desenvolvida em Havard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do âmbito externo, de suas oportunidades e ameaças.
- ❖ **Quarta fase:** a escola da administração estratégica – No início dos anos 80, o advento da escola da administração estratégica deixou em segundo plano grande parte da literatura existente. Embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, essa escola trouxe uma novidade: mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar-lhes o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico. A escola da administração estratégica conseguiu criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas para ajustar a estratégia genérica às condições vigentes no ambiente de negócios. Destacam-se nela os seguintes aspectos: análise da estrutura da indústria; estratégias competitivas posições genéricas e identificáveis no mercado; o contexto econômico e altamente competitivo no qual as organizações obtêm margens de lucro baseadas no gerenciamento da cadeia de valor. Essa escola prestou uma importante contribuição ao pensamento estratégico: valorizou as pesquisas e forneceu um conjunto de conceitos com aplicação prática fundamentados em cálculos analíticos. Mas as organizações devem utilizar tais conceitos e modelos numa perspectiva mais sistêmica e, principalmente, encontrar maneiras de combiná-los com os das outras escolas.

- ❖ **Quinta fase:** a escola da gestão estratégica – Nos anos 1990, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado assistiu-se a valorização da gestão estratégica, que veio dar um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de "planejar estrategicamente", era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar também estrategicamente. A implementação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

Pode-se dizer que a estruturação do processo de Planejamento Estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. Ressalta-se que a agilidade frequente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais.

1.3.3 AS BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato (1999) as bases que compreendem o planejamento estratégico dizem respeito a alguns estágios apresentados a seguir:

- ❖ **Formulação de objetivos organizacionais:** a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos. Este primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização, como um todo, deve se dirigir.
- ❖ **Análise externa do meio ambiente:** uma vez definidos os objetivos, segue-se a auditoria externa para analisar o ambiente externo da organização: mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições (cenários). Este estágio trata da análise do ambiente externo: as condições externas que impõem desafios e oportunidades.
- ❖ **Análise interna das forças e limitações da empresa:** a seguir, faz-se a análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais,

enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance.

- ❖ **Formulação da estratégia:** nesta quarta fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas estratégicas que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas.

Percebe-se que as bases que sustentaram e sustentam o planejamento estratégico residem na certeza, na previsibilidade, no controle, na ênfase ao ambiente interno e externo, no formalismo e, principalmente no distanciamento entre a criação e a execução. Evidenciando-se a necessidade de um estudo prévio à tomada de decisões.

1.3.4 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico possui algumas fases que devem ser cumpridas de forma eficiente e eficaz para obter-se o sucesso desejado, o processo de implementação e desenvolvimento necessita de dedicação e comprometimento por parte de toda organização, pois, trata-se de uma alternativa gerencial de alta complexidade.

Segundo Thompson e Strikland (2000) o planejamento estratégico possui cinco fases gerenciais, que são:

- ❖ Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada, infundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida.
- ❖ Converter a visão e a missão em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho.
- ❖ Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados.
- ❖ Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente.
- ❖ Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos, a estratégia, ou implementar para incorporar a experiência atual, mudando as condições, novas idéias e novas oportunidades.

De acordo com Oliveira (2007, p. 42), as fases básicas para elaboração e implementação são as seguintes:

- ❖ **Diagnóstico estratégico:** também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.
- ❖ **Missão da empresa:** nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.
- ❖ **Instrumentos prescritivos e quantitativos:** nesta fase, as questões básicas são o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”.
- ❖ **Controle e avaliação:** nesta fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos

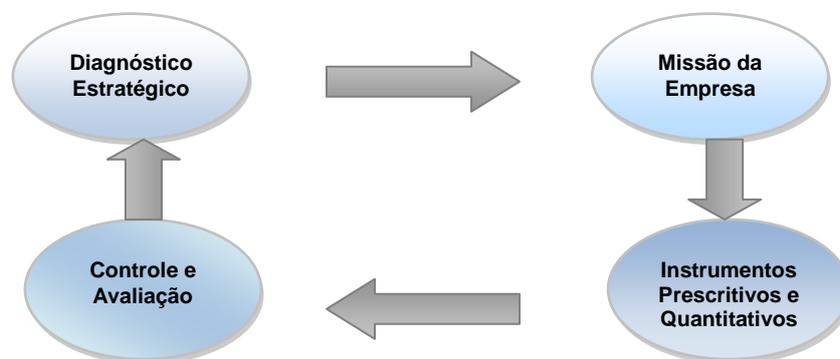


Figura 1.9 – Fases do planejamento estratégico.
Fonte: Oliveira (2007, p. 42).

A partir da observância da figura 1.7, é possível perceber que se trata de um processo onde as partes interagem entre si de forma sequencial e contínua. Inicialmente, deve-se fazer um levantamento para analisar a situação interna e externa, depois estabelecer o propósito ou a razão de ser da organização; a seguir são traçados os objetivos, metas e estratégias; culminando com a emissão do controle.

1.3.5 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Verifica-se que, no tocante a existência de modelos de planejamento estratégico, vários autores têm dedicado grande atenção a sua elaboração, sugerindo uma metodologia específica que segundo seu ponto de vista, incorpora etapas básicas e essenciais, capazes de trazerem para a prática a implementação do planejamento estratégico.

Esses modelos foram adaptados e melhorados ao longo do tempo pelos pesquisadores de Administração Estratégica, através da inserção de novas variáveis e abordagens, adequando-os aos ambientes cada vez mais turbulentos e os imprevisíveis que se apresentam

ao mundo empresarial e, ao mesmo tempo, buscando tornar explícita a relação entre o planejamento, sua implementação e os resultados.

1.3.5.1 Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio

Ambrósio (1999), que se destaca dentre os autores mais lembrados que tratam deste assunto, lança uma metodologia que compreende dez etapas características e que abrangente o conhecimento do meio organizacional tanto em nível interno quanto externo (ver Figura 1.10).

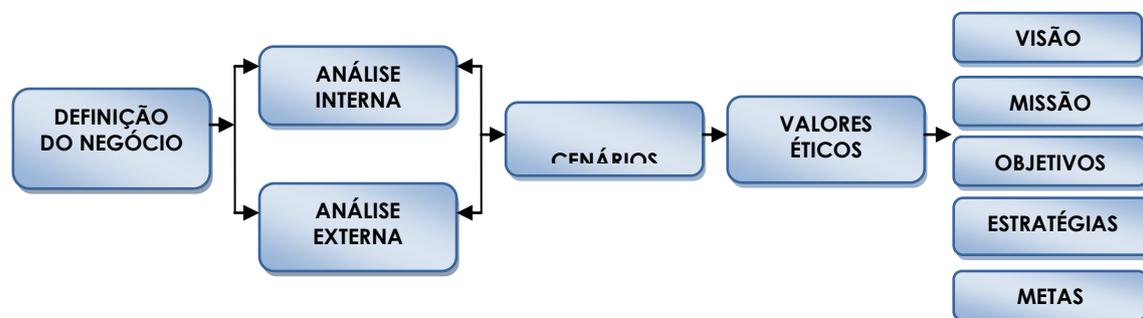


Figura 1.10 – Modelo de plano estratégico (Ambrósio)

Fonte: Adaptado de Ambrósio (1999, p. 5).

Como bem especifica Ambrósio (*op. cit.*, p. 5-6) cada etapa possui suas peculiaridades que podem ser definidas do seguinte modo:

1. **Definição do negócio:** nesta fase do planejamento, são estabelecidos os propósitos do negócio: o ramo do mercado em que a empresa atua ou irá atuar, os produtos oferecidos ao mercado e as necessidades dos clientes que se pretendem atender.
2. **Análise externa:** esta é uma atividade de levantamento e análise dos fatores ambientais que afetam a empresa, da forma como podem evoluir e do surgimento de novos fatores que venham a ter influência na vida dela.
3. **Análise interna:** neste ponto, todos os envolvidos no processo empreendem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da firma e do sistema em que ela está enquadrada.
4. **Cenários:** é a previsão da evolução dos fatores que influenciam ou podem influenciar o desempenho da empresa.
5. **Valores éticos:** nesta fase, se fazem a identificação e a definição dos valores éticos que norteiam as atividades da companhia.
6. **Missão:** etapa que define a missão da empresa, razão de sua existência, a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros, atendendo às expectativas de seus acionistas e da sociedade onde ela atua. A missão expressa onde e como a empresa espera obter lucros, por meio da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável.

7. **Visão:** nesta fase, estabelece-se a visão de futuro da empresa, da maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o próprio destino.
8. **Objetivos:** aqui são escolhidos os objetivos: determinadas situações que a empresa quer atingir e tem razoáveis condições de fazê-lo para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão. É a resposta a pergunta: “O que fazer?”, que pode ser, por exemplo, aumentar 10% as vendas do produto X no próximo ano.
9. **Estratégias:** busca-se neste tópico responder à pergunta: “Como fazer?” As estratégias existem associadas a objetivos e mostram como a empresa vai empregar seus recursos para alcançar seus objetivos. Se o objetivo é aumentar 10% as vendas do produto X, a estratégia pode ser ampliar Y% a quantidade de vendedores.
10. **Metas:** uma vez definidos os objetivos e escolhidas às estratégias, é necessário definir uma programação de execução para estipular *que* resultados devem ser alcançados, *quando* devem ser alcançados e *por quem* devem ser alcançados. Por exemplo, o departamento de vendas deverá aumentar as vendas do produto X 2% no primeiro trimestre, 4% no segundo, 3% no terceiro e 1% no quarto.

1.3.5.2 Modelo de planejamento estratégico de Wright, Kroll e Parnell

Em concordância com os demais autores, destaca-se como modelo de planejamento estratégico o construído pelos autores Wright, Kroll e Parnell (2000), que busca a análise de oportunidades e ameaças externas, potencialidades e fragilidades internas, a formulação de estratégias e a sua implementação e ainda o seu controle estratégico (ver Figura 1.11).

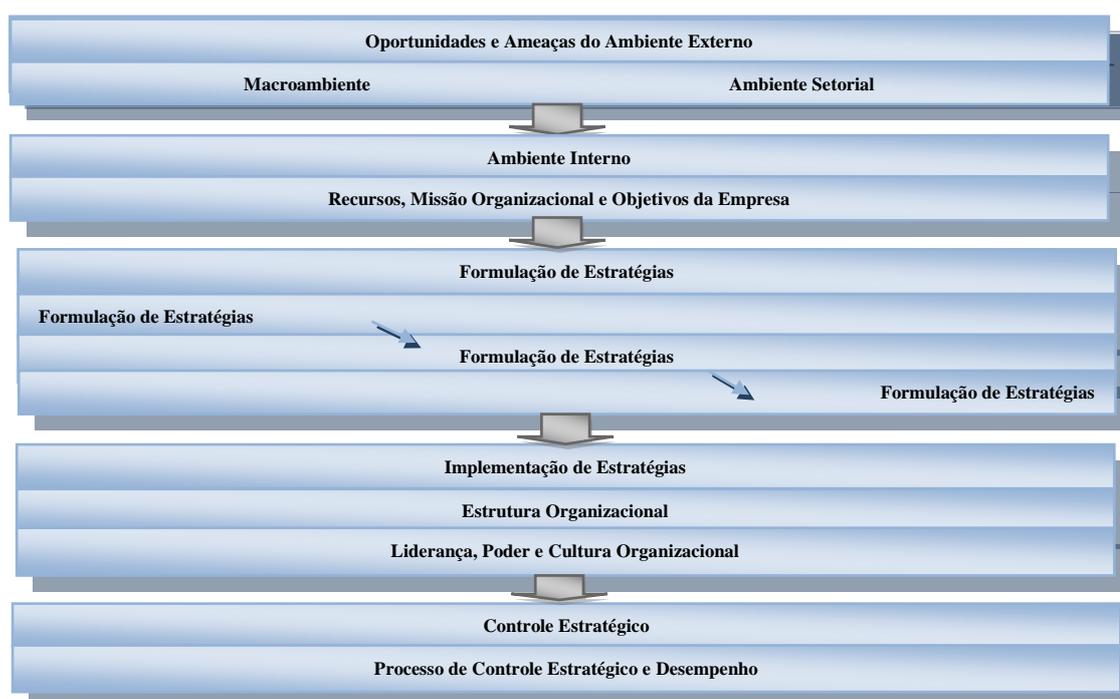


Figura 1.11 – Modelo de planejamento estratégico (Wright, Kroll e Parnell)

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 22).

Conforme exposto na figura anterior, é válido abordar cada etapa proposta pelos autores:

- 1. Oportunidades e ameaças do ambiente externo:** as empresas podem ser afetadas pelos quatro elementos que compõem o macroambiente: tendências, sistemas político-legais, econômicos e sociais.
- 2. Ambiente interno:** os pontos fortes e fracos de uma empresa residem em seus recursos humanos, organizacionais e físicos que, idealmente, desempenhados em conjunto, devem fornecer vantagem competitiva à empresa. Nessa fase, se analisam as fraquezas e forças internas no contexto de oportunidades ou ameaças, definindo a missão e os objetivos (gerais e específicos) que darão direcionamento à mesma.
- 3. Formulação de estratégias:** depois que a organização faz o delineamento da missão e dos objetivos (gerais e específicos), a alta administração deve formular a estratégia da empresa, que existe em três níveis: Nível empresarial. Estratégia formulada pela alta administração para toda a empresa. Nível de Unidade de Negócio. Estratégia formulada para um subsistema da organização que tem um mercado, um conjunto de concorrentes diferentes dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. Nível Funcional. Estratégia formulada para atividades funcionais (produção, finanças, pesquisa, desenvolvimento, marketing, etc.) inter-relacionadas.
- 4. Implementação das estratégias:** para que a estratégia obtenha tanto sucesso quanto o esperado, é preciso não apenas que ela seja bem formulada, mas que seja implementada com eficácia, o que requer da administração a consideração sobre a forma como a organização deve ser estruturada para colocar a estratégia em prática, e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administrados para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizá-lo.
- 5. Controle estratégico:** nesta fase são verificadas em que as medidas estratégicas da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Caso os objetivos não estejam sendo atingidos como o planejado, o controle deve modificar a estratégia ou sua implementação, de forma a melhorar a capacidade da organização para atingir os mesmos.

1.2.5.3 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça

Por sua vez, Mendonça (2003, p. 9) apresenta um modelo básico para a formulação do planejamento estratégico composto de sete etapas, conforme Figura 1.12.



Figura 1.12 – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)
Fonte: Mendonça (2003, p. 9).

Para Mendonça (*op. cit.*, p. 13-32), as etapas apresentam-se da seguinte forma:

- ❖ A **visão** é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas dêem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados (*idem*, p. 13).
- ❖ O **negócio** corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade (*idem*, p. 14).
- ❖ A **missão** da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio. A missão é a determinação de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e, como tal, deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas (*idem*, p. 17).
- ❖ Os **princípios**, credos, filosofia ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a empresa a manter seu sentido (*idem*, p. 19).
- ❖ A **análise dos ambientes** consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.

- ❖ Os **objetivos** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão. Os objetivos são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão (idem, p. 28).
- ❖ As **metas** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. [...] Quando definimos o período de tempo em que pretendemos alcançar, estes objetivos, estamos estabelecendo **as metas** (idem, p. 28).
- ❖ As **estratégias/ações** são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente (idem, p. 32).

1.3.5.4 Modelo de planejamento estratégico de Maximiano

Outro modelo de planejamento estratégico é estabelecido por Maximiano (2006) que se denomina de processo de planejamento estratégico (ver Figura 1.13).

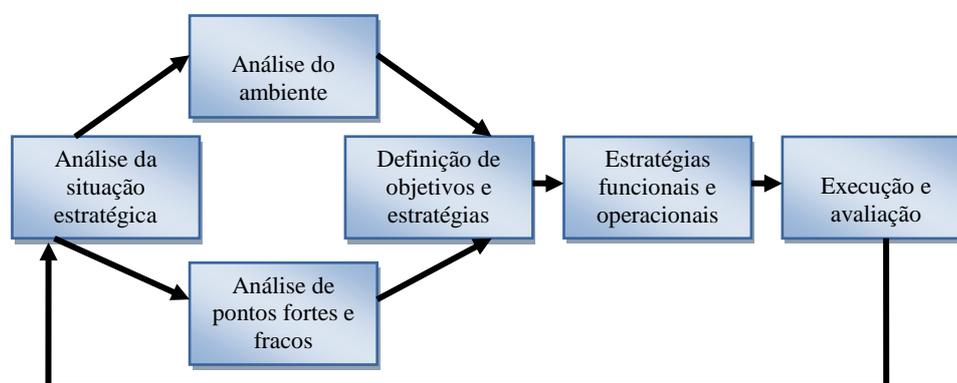


Figura 1.13 – Processo de planejamento estratégico (Maximiano)

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006, p. 232).

O planejamento estratégico representa uma seqüência de análise e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

1. **Análise da situação estratégica presente da organização.** (Onde estamos? Como chegamos aqui?). Ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, cujos principais componentes a serem considerados são: a missão da organização, o desempenho (resultados alcançados em comparação com os objetivos), as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.

- 2. Análise interna.** (Quais são nossos pontos fortes e fracos?). A análise interna é a outra base do processo de planejamento estratégico, e uma das ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos é a avaliação de desempenho, que deve ser complementada com a análise das áreas funcionais e os projetos de benchmarking, que representa a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra.
- 3. Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias.** (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?). Um plano estratégico define os três elementos básicos para o futuro da organização: a missão, que declara qual o papel da mesma na sociedade; a definição dos objetivos, que são os resultados concretos que ela pretende realizar e as estratégias, que são os cursos de ação, as formas de competir e as políticas de negócios escolhidas pela organização.
- 4. Estratégias funcionais e operacionais.** A elaboração e implementação de um plano estratégico variam de uma organização para outra. Em sua maioria as organizações utilizam diversas estratégias ao mesmo tempo ou em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias.
- 5. Execução e avaliação.** Para a realização da missão, das estratégias e dos objetivos estratégicos, a organização escolhe caminhos diferentes que se ligam em meios e fins. Habitualmente, a implantação é feita através de planejamento e ação nas áreas funcionais; estrutura organizacional; políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos (ver Figura 1.13).
- 6. Análise do ambiente – ou análise externa.** (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?). Esta fase começa com o estudo da localização geográfica da organização, pois o ambiente físico influencia as condições que afetam o desempenho. Existem várias maneiras de se dividir o ambiente para facilitar a análise, mas o ramo de negócios, as ações de governo, a tecnologia, a conjuntura econômica e sociedade, são componentes importantes que devem ser sempre levados em consideração.

1.3.5.5 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

O modelo de Oliveira (2007) conta com uma série de etapas como, a visão organizacional, as oportunidades e ameaças advindas do meio externo, a análise dos concorrentes da organização, os pontos fortes, fracos e neutros presentes no ambiente interno da empresa, a missão, os propósitos empresariais, os possíveis cenários, as macroestratégias, os objetivos e metas necessárias para a elaboração das estratégias, etc. (Figura 1.14). De forma detalhada pode-se dizer o que representa cada etapa citada, da seguinte forma:

- 1. Visão:** a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, uma vez que representa o que a empresa quer ser.
- 2. Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a empresa tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- 3. Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- 4. Concorrentes:** a análise dos concorrentes pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.
- 5. Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, enquanto que pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa. Já os pontos neutros são também variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa.
- 6. Missão:** representa a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porquê ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.
- 7. Propósitos:** são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão

estabelecida. Corresponde à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

8. **Cenários:** a elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chave da empresa, isto porque, além do benefício de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona; sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas.
9. **Postura estratégica:** é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
10. **Macroestratégias:** correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* sua postura estratégica.
11. **Objetivos:** é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra.
12. **Metas:** é a quantificação do objetivo ou o passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.
13. **Estratégias:** são ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

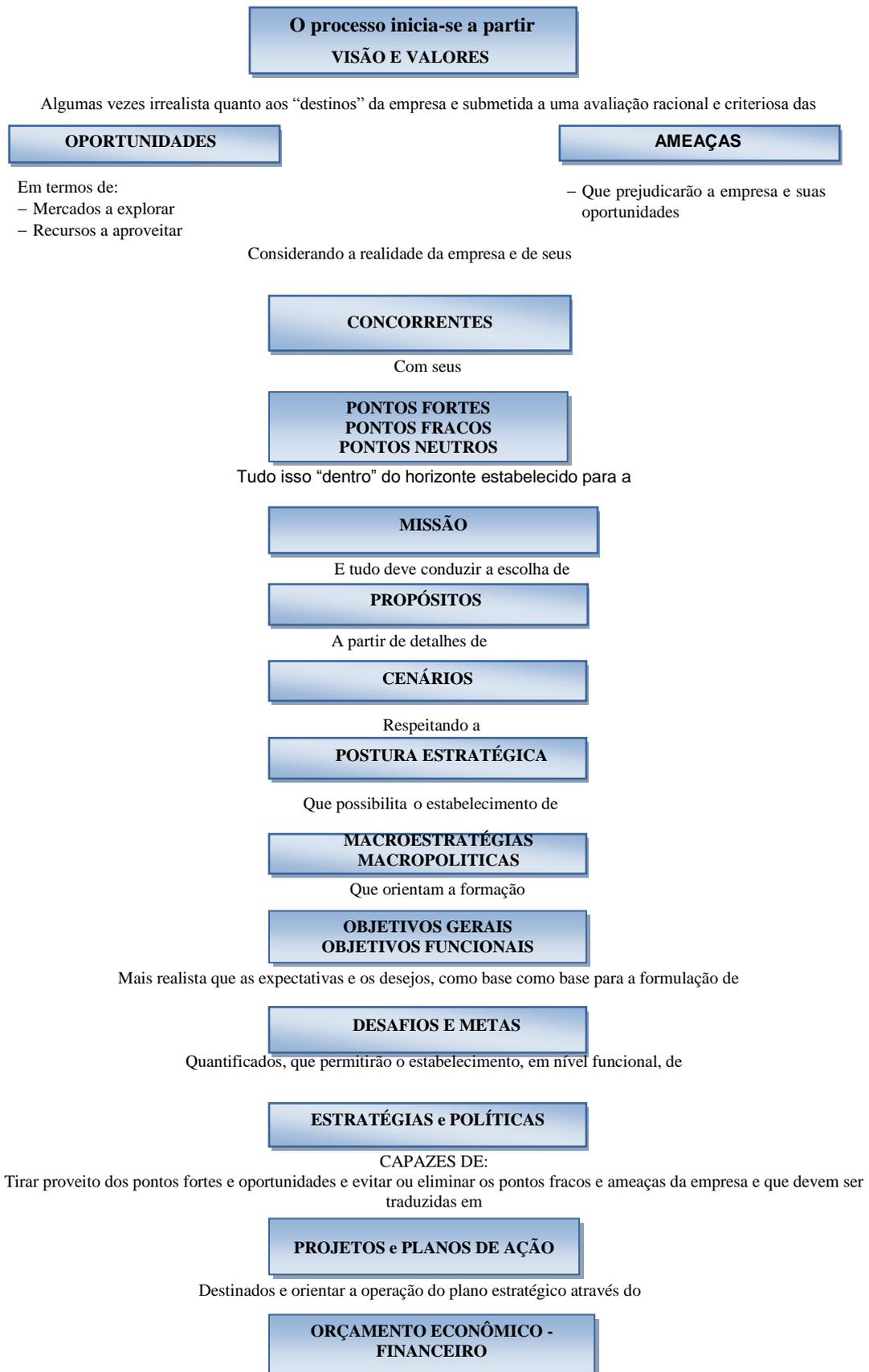


Figura 1.14 – Processo de planejamento estratégico (Oliveira)

Fonte: Oliveira (2007, p. 56).

1.3.5.6 Modelo de planejamento estratégico de Cavalcanti

Cavalcanti (2008, p. 100) apresenta o modelo que é composto por 9 etapas, conforme a Figura 1.15, exposta a seguir.

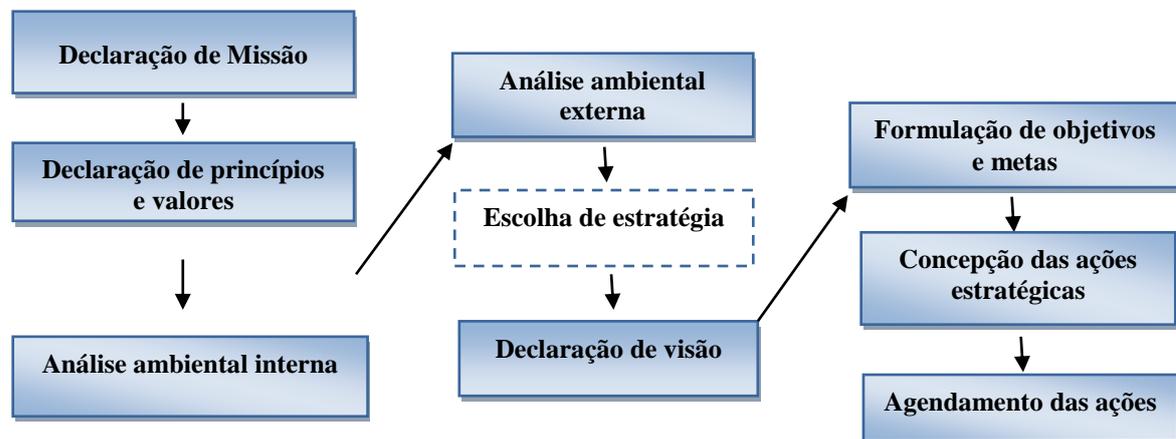


Figura 1.15 – Planejamento: ferramenta de concepção, implementação e controle de estratégias
Fonte: Cavalcanti (2008, p. 101).

Identificam-se como etapas fundamentais:

- ❖ **Declaração de Missão:** visa a comunicar, interna e externamente, o propósito do negócio desenvolvido pela empresa.
- ❖ **Declaração de princípios e valores:** relaciona os critérios que orientam as decisões, atividades e operações da empresa.
- ❖ **Análise Ambiental:** identifica, de uma parte, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e, de outra, as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Na concepção posterior das ações, os pontos fortes devem ser utilizados para o enfrentamento dos pontos fracos, o aproveitamento das oportunidades e o contorno às ameaças.
- ❖ **Escolha da Estratégia Empresarial:** os elementos já definidos, com a análise ambiental, orientam a escolha da forma como a organização deve gerar valor para seus clientes, isto é, a vantagem competitiva a ser perseguida. A busca dessa vantagem (no caso de empresas isoladas ou de unidades de negócio) constitui a estratégia adotada pela organização.

- ❖ **Declaração de visão:** expressa a imagem da empresa em determinado horizonte temporal, respeitando-se as definições estabelecidas nas etapas anteriores.
- ❖ **Objetivos:** decodificam a visão em seus aspectos focais mais importantes.
- ❖ **Metas:** constituem objetivos parciais quantificados e com prazos definidos.
- ❖ **Ações:** explicitam o que deve ser realizado para a materialização das metas e consecução dos objetivos.
- ❖ **Agendas de Trabalho:** correspondem ao detalhamento das ações, em termos de cronogramas de etapas e de recursos previstos.

Ainda que cada autor realce algumas etapas diferentes, os modelos apresentados fornecem um esquema cujo fundamento representa propiciar à empresa, meios estratégicos para alcançar seus objetivos e, portanto o sucesso organizacional. Assim, seja qual for o modelo de planejamento estratégico o objetivo é um só, servir de norte para o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações.

Cabe a empresa analisar que modelo de planejamento estratégico melhor se adapta à sua realidade e procurar integrá-lo a seu meio organizacional visando melhores oportunidades de negócios.

Deste modo, o planejamento estratégico, independentemente de suas diferentes interpretações, conceitos e modelos, consiste em um conjunto de mudanças que visam fazer com que as organizações busquem um desempenho competitivo, trazendo assim, resultados e desenvolvimento futuros



Capítulo 2

Caracterização da Empresa

2.1 NOME EMPRESARIAL

- ❖ Francinaldo Ferreira Maciel

2.2 NOME DE FANTASIA

- ❖ GranMart

2.3 LOGOMARCA



Figura 2.1 – Logomarca.

Fonte: Arquivo da Empresa (2004).

2.4 ENDEREÇO

- ❖ Rua Carmen Lúcia Costa Paulino, 180 – Dinamérica
Campina Grande – PB
CEP: 58432-455
Tel. (83) 3336-1242

2.5 FORMA JURÍDICA

- ❖ Empresário (Individual).

2.6 CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA (CNPJ)

❖ 05.752.714/0001-70

2.7 INSCRIÇÃO ESTADUAL (IE)

❖ 16.138.726-8

2.8 EMPRESÁRIO

❖ Francinaldo Ferreira Maciel

2.9 RAMO DE ATIVIDADE

❖ Marmoraria - Indústria e Comércio de artefatos de mármore e granito.

2.10 NÚMERO DE COLABORADORES

❖ A empresa conta com a colaboração de 12 (doze) pessoas.

2.11 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

❖ A empresa está sediada na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba, atuando também em cidades circunvizinhas.

2.12 MERCADO-ALVO

❖ O mercado para rochas ornamentais é muito vasto, dado que os mármore e granitos têm uma ampla aplicação, que pode ser explorada pela combinação de suas

qualidades estruturais e estéticas. Pode-se reunir seu uso em quatro grandes grupos de aplicações:

- ❖ **Arquitetura e Construção** – é o grupo de aplicação de maior expressão e que movimenta os maiores volumes de produtos e dinheiro no mercado nacional e mesmo mundial. Estão incluídos aqui todos os tipos de construção de edificações, sejam elas públicas (como escolas, hospitais, edifícios administrativos, esportivos) ou privadas (residências unifamiliares ou condomínios, prédios comerciais, industriais e de serviços, ou templos religiosos e outros).
- ❖ **Construção e Revestimento de Elementos Urbanos** – na pavimentação de vias para veículos e pedestres, de praças e parques, na construção de jardins, fontes, bancos ou assentos, calçadas, meios-fios, etc.
- ❖ **Arte Funerária** – na elaboração de peças exclusivas para a construção e ornamentação de túmulos e mausoléus.
- ❖ **Arte e Decoração** – na produção de obras de arte como esculturas, estátuas, objetos e acessórios arquitetônicos e de decoração como balcões, bancadas de pia, móveis e outros pequenos objetos decorativos.

Os produtos da GranMart são destinados, na sua maioria, a **construtoras** e ao **consumidor final** que esta construindo ou reformando sua residência ou local de trabalho. O consumidor final geralmente chega à marmoraria através de decoradores e arquitetos.

2.13 HISTÓRICO DA EMPRESA

A visão empreendedora levou Francinaldo Ferreira Maciel a fundar, em 03 de maio de 2003 a GranMart, destinada ao beneficiamento e comercialização de mármore e granitos, situada na rua Carmem Lúcia Costa Paulino nº 180, em Campina Grande, Paraíba, em uma área de 400m².

Inicialmente a GranMart contava com apenas três funcionários e hoje conta com a colaboração de doze pessoas. As instalações foram ampliadas e modernizadas, diversificando e multiplicando os produtos, melhorando sua qualidade. Assim, seu aperfeiçoamento tem sido contínuo, para mostrar o que há de melhor no setor. Atualmente a empresa orgulha-se em poder oferecer granitos e mármore provindos de várias regiões do Brasil e do mundo.

No decorrer desses anos, a GranMart vem se destacando no setor, conquistando credibilidade por oferecer trabalho especializado, produto de qualidade, encantando o cliente com seus designers e acabamento requintado no setor de mármore e granito, destaque esse, também conseguido graças aos preços bastante competitivos.

2.14 CONCORRENCIA

A empresa não é líder de mercado. Suas principais concorrentes, ambas situadas nesta cidade, são as empresas:

- ❖ Graniti;
- ❖ Igran;
- ❖ Mármore Campinense.

2.15 PRINCIPAIS FORNECEDORES

O fornecimento de placas para as marmorarias é feito pelas indústrias que beneficiam os produtos em sua forma bruta (blocos), efetuando a serragem. Os principais fornecedores da GranMart são:

- ❖ Latina Vitória LTDA – Vitória – ES;
- ❖ Fuji e GranFuji – Campina Grande – PB.

2.16 PRINCIPAIS PRODUTOS

- ❖ A empresa trabalha com o beneficiamento em granitos, mármore, nacionais e importados e mármore industrializados para produção e comercialização de pias, bancadas, lavatórios, lareiras, pisos, escadas, mesas, balcões, soleiras, rodapés etc. Além de fazer medições e ajudar os clientes a definir materiais e designers para sua obra.

2.16.1 MATÉRIA-PRIMA



Figura 2.2 – Variedades de granito
Fonte: Arquivo da empresa (2008)



Figura 2.3 – Variedades de mármore
Fonte: Arquivo da empresa (2002)

2.16.2 PRODUTOS ACABADOS



Figura 2.4 – Mesa de granito
Fonte: Arquivo da empresa (2008)



Figura 2.5 – Piso de granito
Fonte: Arquivo da empresa (2002)



Figura 2.6 – Cozinha de granito
Fonte: Arquivo da empresa (2008)



Figura 2.7 – Pia de granito
Fonte: Arquivo da empresa (2002)

2.17 MISSÃO (PROPOSTA)

- ❖ Oferecer produtos e serviços no segmento de marmoraria, com inovação e diversificação, satisfazendo os clientes através de um atendimento especializado e pontual.

2.18 VISÃO (PROPOSTA)

- ❖ Ser reconhecida pela excelência no segmento de beneficiamento de mármore e granitos da região, conquistando clientes, superando expectativas e considerando cada projeto único e especial até 2015.

2.19 VALORES (PROPOSTA)

- ❖ Ética;
- ❖ Seriedade;
- ❖ Responsabilidade;
- ❖ Comprometimento;
- ❖ Profissionalismo;
- ❖ Diversificação;

2.20 ANÁLISE AMBIENTAL

É válido ressaltar que no Capítulo 4 deste trabalho encontra-se o Planejamento Estratégico proposto para organização objeto de estudo, e que como uma das etapas deste processo é a análise ambiental, achou-se por bem não disponibilizar essas informações neste capítulo (ver p. 71-74).

2.21 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.21.1 ORGANOGRAMA (PROPOSTO)

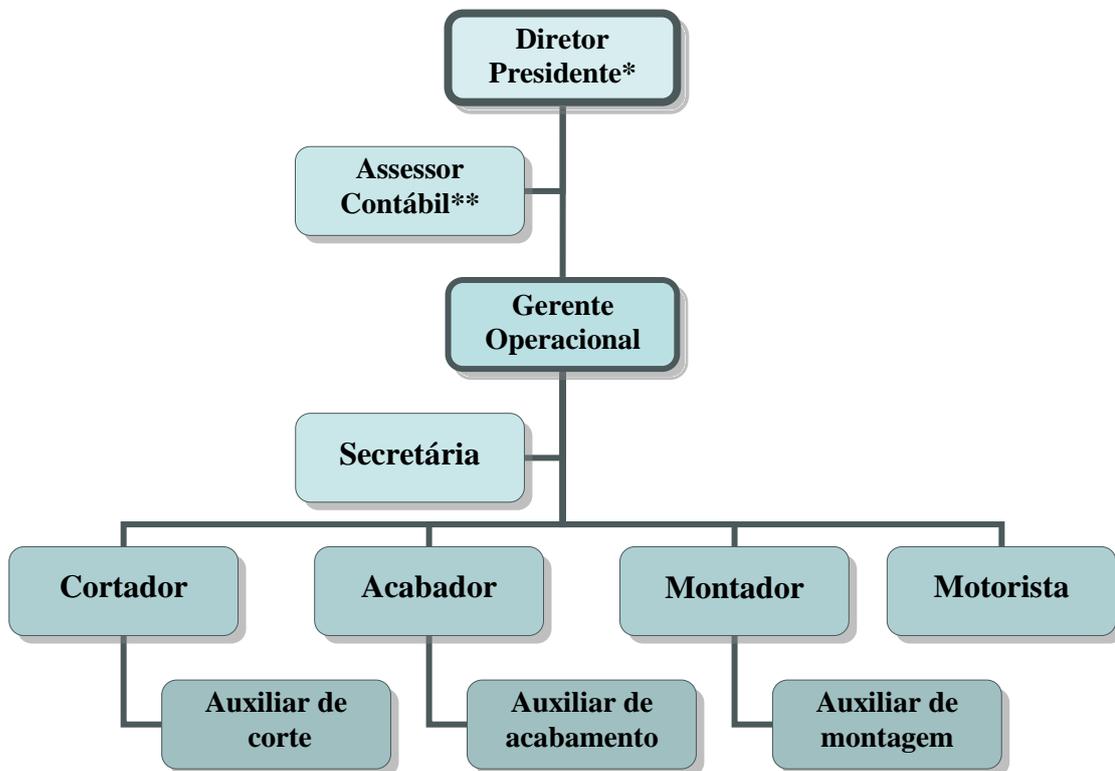


Figura 2.8 – Organograma proposto

Fonte: Autoria própria (2010).

*dono da empresa

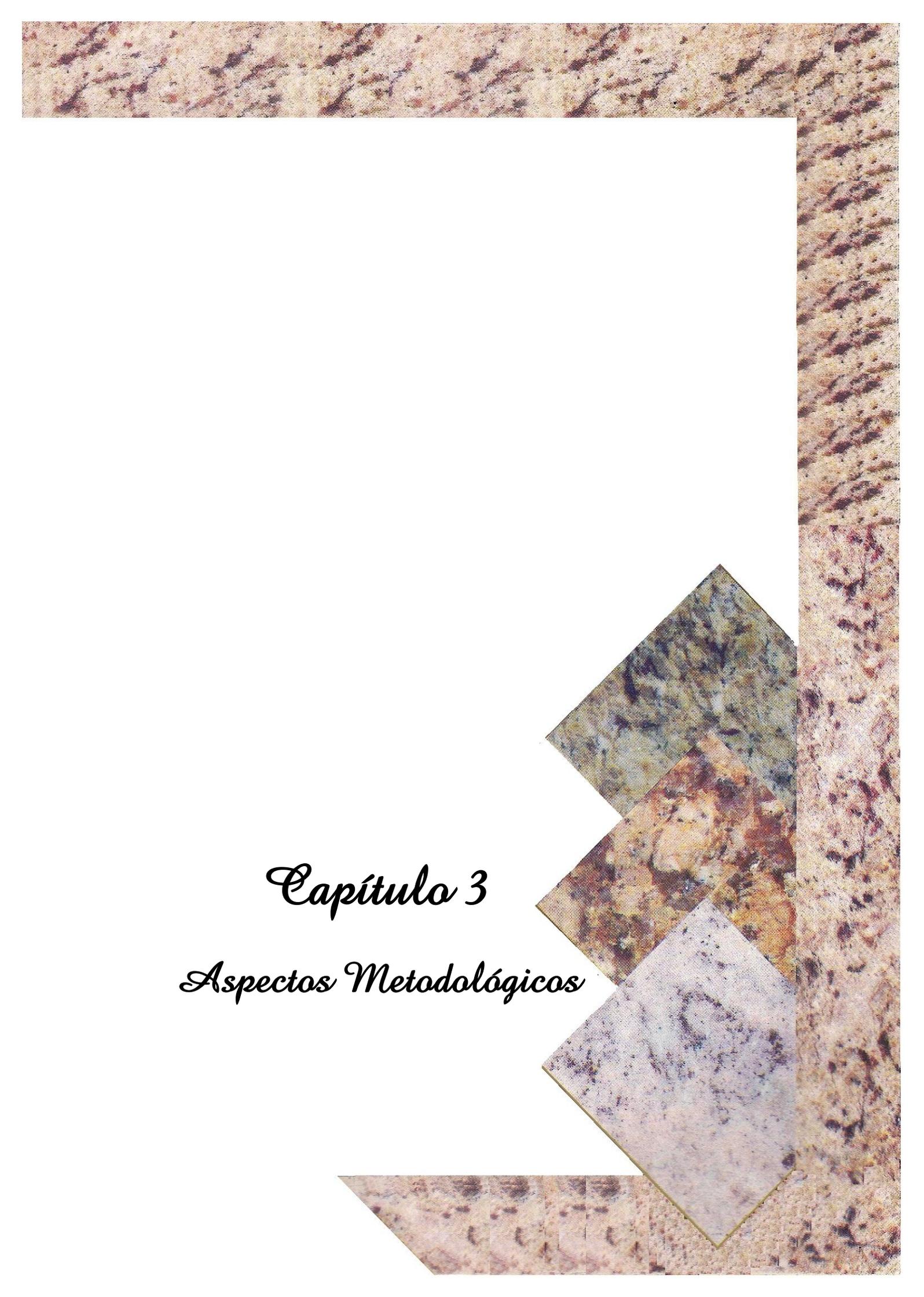
**prestação de serviços terceirizada

2.21.2 DESCRIÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

Como a empresa não dispõe de um manual de descrição dos cargos, foi desenvolvida uma pesquisa com os funcionários a fim de colher dados acerca das atividades desenvolvidas na empresa (Enquete – Apêndice A).

- ❖ **Diretor-Presidente** – Responde pela organização e administração sistêmica das atividades da empresa, planejando, dirigindo e controlando os recursos, as operações financeiras e gerindo os demais serviços administrativos.

- ❖ **Gerente Operacional** – Exerce o controle da organização do trabalho, dos processos de produção e da qualidade dos produtos.
- ❖ **Secretária** – Assessora o gestor no desempenho de suas funções, gerenciando informações, auxiliando na execução de suas tarefas administrativas. Marca e cancela compromissos, controla documentos e correspondências e atende clientes externos e internos.
- ❖ **Motorista** – Atua predominantemente nas atividades anexas e auxiliares do transporte de produtos acabados até os locais de entrega e no transporte de funcionários aos locais de montagem. Esse funcionário é também encarregado de realizar a medição das obras, para fornecer dados precisos aos que trabalham na produção para execução do trabalho.
- ❖ **Montador** – Executa a montagem das peças no local destinado, orientando-se pelas especificações e outras instruções, caso existam, para assegurar um trabalho a contento.
- ❖ **Auxiliar de montagem** – Auxilia o montador no assentamento das peças nos locais destinados.
- ❖ **Cortador** – Executa o corte das pedras dentro das especificações fornecidas pelo encarregado de medição, ficando responsável por pôr em prática a ordem de serviço (corte).
- ❖ **Auxiliar de corte** – Ajuda no transporte da pedra até a máquina de corte, regula a quantidade de água utilizada no corte e auxilia o cortador nas suas atividades.
- ❖ **Acabador** – Realiza atividades de beneficiamento e ajustagem de pedras. Efetua o acabamento final dado nas superfícies da pedra utilizando lixadeira, serra mármore ou politriz.
- ❖ **Serviços Gerais** – Descarrega e estocar chapas, ajuda no polimento das pedras utilizando politriz móvel ou fixa e regula a quantidade de água usada para o polimento das pedras.



Capítulo 3
Aspectos Metodológicos

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Sabe-se que para alcançar determinados objetivos é preciso antes de qualquer tomada de decisão, imaginar que caminho, que ação, ou que exercício deve-se optar para que se efetive o propósito esperado. A metodologia trata-se do estudo sistemático do caminho adotado para chegar a um fim ou pelo qual se atinge um objetivo.

Segundo Gonsalves (2001, p. 26) “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo os procedimentos escolhidos”.

Hunt (apud ACEVEDO e NOHARA, 2007, p. 18) afirma que:

O método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Assim, o método científico é a lógica da justificação ou validação. É a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias.

Assim, a caracterização do estudo científico é feita a partir do método científico, ou metodologia, sem o qual a monografia ou artigo não serão considerados científicos. Portanto, pesquisa feita para fundamentar a análise do planejamento estratégico em questão, todavia foi elaborada a partir do princípio metodológico proposto por Vergara (2011), que classifica da seguinte forma:

Quanto aos fins:

- ❖ **Descritiva**, que segundo os objetivos “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (idem, p. 47).
- ❖ **Metodológica**, que segundo Vergara (idem, p. 47) pode ser definida como: “o estudo que se refere a instrumentos de captação, ou de manipulação da realidade. Está, portanto associada a caminho, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim”.
- ❖ **Aplicada**, que é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo, no nível da especulação. [...] (idem, p. 47).
- ❖ **Intervencionista**, que de acordo com Vergara (idem, p. 47) “tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la”. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar.

Quanto aos meios:

- ❖ **Pesquisa de Campo** “[...] é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para aplicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não [...]” (idem, p. 47-48).
- ❖ **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilita a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34).
- ❖ **Estudo de caso**, que segundo os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67). Segundo Gil (2002, p. 55), tem como propósito “[...] proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados”

Quanto à avaliação dos tipos de pesquisa, foram empregados os cinco tipos mencionados em razão de analisar as causas e os efeitos, como também pesquisas e posteriormente interpretação dos dados colhidos tendo-os como subsídios significativos para elaboração deste trabalho monográfico.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para identificar as atribuições dos cargos (Capítulo 2, p. 61-63), foi aplicada uma enquete (Apêndice A), no dia 16 de novembro de 2010, onde todos os colaboradores descreveram as atividades que desenvolvem na empresa.

3.3 MODELO METODOLÓGICO

Para alcançar determinados objetivos, se faz necessário antes de tudo, pensar sobre que curso se deve seguir, que ação e, ou, que prática deve se tomar para que se efetive o propósito esperado. Partindo deste princípio, este caminho, essa tentativa ou ainda, o método escolhido, quando fundamentado de meios racionais e eficientes, pode possibilitar obter-se conhecimentos essenciais para chegar-se ao objetivo esperado.

Ao desenvolver este trabalho monográfico foram estudados vários modelos de planejamento estratégico, entretanto, percebeu-se a necessidade de utilizar um modelo simples, mas que passasse eficiência e eficácia respectivamente. Portanto, o que mais se adéqua a organização em estudo, foi adaptado do modelo proposto por Mendonça (2003), citado anteriormente, no Capítulo 1 (p.46-47), deste trabalho, constituído das etapas expostas abaixo:

- ❖ Visão
- ❖ Negócio
- ❖ Missão
- ❖ Princípios
- ❖ Análise externa
- ❖ Análise interna
- ❖ Objetivos
- ❖ Metas
- ❖ Estratégias.



Capítulo 4
Apresentação dos Resultados

4.1 TÍTULO

❖ Planejamento Estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB.

4.2 PROBLEMÁTICA

A empresa GranMart é uma organização familiar de pequeno porte que possui alguns problemas comuns neste tipo de empresa. Um deles é a falta de um planejamento estratégico elaborado. Toda empresa necessita de um pensamento reflexivo das suas necessidades e ambições futuras, por mais óbvia que seja essa afirmação poucas são as empresas familiares ou de pequeno porte que possuem um planejamento elaborado, mesmo com anos de atividades poucas empresas tem claramente definido qual será sua posição no mercado nos próximos anos, a sua grande maioria apenas tem uma vaga idéia do que pretende para o próximo ano e um número muito menor em longo prazo.

Hoje a empresa passa por uma fase de transição, está buscando a profissionalização da organização, readequando seus métodos e técnicas de gestão para que possa obter êxito e um crescimento na relação entre empresa e colaboradores.

Apesar de seu tempo de vida, quase dez anos, as funções dentro da organização não são claramente definidas, gerando dificuldades no momento em que se precisa ter agilidade e se fazer cobranças internas.

As técnicas de gestão hoje são baseadas nas experiências vividas pela organização. Não se possui uma análise de cenário, ou seja, elementos indispensáveis para um bom andamento da empresa em qualquer que seja a perspectiva são muitas vezes deixadas de lado.

As informações dentro da organização são repassadas de maneira pouco eficiente, deixando os colaboradores algumas vezes desorientados, também não é evidente uma metodologia de trabalho, todos acabam fazendo um pouco de tudo, mas as responsabilidades não são evidentes dificultando a gestão.

Quanto à área financeira, percebe-se que a empresa não realiza uma análise de suas receitas e despesas, o que favorece um ambiente entregue às incertezas. Assim, entendendo que o planejamento é de grande relevância para qualquer tipo de empreendimento, haja vista que as turbulências e incertezas forçam o empresário na missão de sobrevivência, superação e de procurar ferramentas para auxiliá-lo na gestão da empresa, questiona-se: Como elaborar um planejamento estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB?

4.3 HIPÓTESE

- ❖ Se a empresa GranMart implantar o planejamento estratégico, poderá identificar meios de melhor preparar a empresa para tempos futuros, acoplando ao conhecimento de suas potencialidades e fragilidades internas o comportamento prospectivo em relação ao ambiente externo e competitivo, possibilitando tornar-se cada vez mais apta para atuar nesse cenário de imprevisibilidade.

4.4 OBJETIVOS

4.4.1 OBJETIVO GERAL

- ❖ Elaborar um planejamento estratégico para a GranMart em Campina Grande – PB.

4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Estabelecer a missão e a visão da empresa;
- ❖ Apresentar o negócio e princípios a serem adotados;
- ❖ Identificar e analisar o ambiente organizacional da empresa, detectando pontos fortes e fracos, e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças;
- ❖ Traçar objetivos, metas e estratégias que venham contribuir com o sucesso da organização;
- ❖ Conscientizar à direção quanto a importância da implantação do planejamento estratégico.

4.5 JUSTIFICATIVA

Para ser bem sucedida, num mundo onde os negócios se tornam cada dia mais caracterizados pela competitividade e eficiência, a organização precisa planejar, pois o ato de planejar proporciona direção, maximiza os lucros, reduz o desperdício e facilita o controle. O Planejamento Estratégico é, pois, um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na

relação da empresa com seu ambiente. Só assim esta poderá delinear um futuro esperado e maneiras de alcançar ou se aproximar, o mais possível, desse futuro desejado. A ausência de planejamento ou um planejamento realizado de maneira precária pode acarretar em consequências futuras para a organização. Neste contexto, pretende-se elaborar um planejamento estratégico para a empresa GranMart, acreditando que este irá torná-la mais eficiente e competitiva, sanando suas deficiências.

4.6 METODOLOGIA

Para a elaboração do planejamento estratégico proposto para a empresa GranMart, utilizou-se o modelo adaptado de Mendonça (2003), estruturado da seguinte forma:

4.6.1 A VISÃO

Segundo Oliveira (2007, p. 65) “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”, uma vez que, “a visão representa o que a empresa quer ser”. É conceituada como os limites que o proprietário da empresa consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Como a visão é proposta, a GranMart deverá:

- ❖ **Ser reconhecida pela excelência no segmento de beneficiamento de mármore e granitos da região, conquistando clientes, superando expectativas e considerando cada projeto único e especial até 2015.**

4.6.2 O NEGÓCIO

Mendonça (2003, p. 14), afirma que “a definição do negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação as demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade. [...] Definir o negócio é explicitar seu âmbito de atuação”.

O negócio da empresa é:

- ❖ **Aparelhamento de placas de mármore e granito para fabricação e comercialização de peças.**

4.6.3 A MISSÃO

Oliveira (2007, p. 50) ressalta que “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa. [...] Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão da empresa representa a razão de ser da empresa”.

Propõe-se, desta forma, a seguinte missão:

- ❖ **Oferecer produtos e serviços no segmento de marmoraria, com inovação e diversificação, satisfazendo os clientes através de um atendimento especializado e pontual.**

4.6.4 PRINCÍPIOS

Diz respeito aquilo que a empresa acredita e que servirá como orientação para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. De acordo com Mendonça (2003, p. 19),

os princípios, credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações.

Logo, a organização terá como princípios:

- ❖ **Satisfação dos clientes;**
- ❖ **Responsabilidade e comprometimento;**
- ❖ **Qualidade em todas as atividades;**
- ❖ **Dinamismo e Inovação;**
- ❖ **Pontualidade;**
- ❖ **Confiança.**

4.6.5 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental refere-se ao posicionamento da empresa no mercado e seus diferenciais e consiste em prospectar o ambiente externo, identificando **ameaças e oportunidades** reais ou potenciais e, no ambiente interno, **pontos fortes e fracos**. Assim, as

organizações devem ser entendidas como organismos vivos que interagem o tempo inteiro com o ambiente externo, provocando ou sofrendo as mudanças do meio. Oliveira (2007, p. 68), afirma que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- ❖ **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- ❖ **Pontos fracos:** São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- ❖ **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las.
- ❖ **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Assim, após analisar o ambiente externo e interno da organização objeto de estudo, observa-se a seguinte situação:

4.6.5.1 Ambiente Interno

4.6.5.1.1 Pontos Fortes

- ❖ Possui licença da Superintendência de Administração do Meio Ambiente – SUDEMA;
- ❖ Respeito e comprometimento com os clientes;
- ❖ Preocupação com as necessidades dos clientes externos;
- ❖ Produtos de qualidade;
- ❖ Ótima reputação e confiança;
- ❖ Preços competitivos;
- ❖ Contato direto com os clientes;
- ❖ Atendimento personalizado;
- ❖ Atendimento em domicílio;
- ❖ Flexibilidade de horários de atendimento (aos sábados);
- ❖ Entrega dos produtos em domicílio e em tempo ágil.

4.6.5.1.2 Pontos Fracos

- ❖ Espaços físicos inadequado;
- ❖ Organização e higienização dos espaços físicos impróprias;
- ❖ Reduzido número de funcionários para a quantidade de tarefas;
- ❖ Funções indefinidas dentro da organização;
- ❖ Não existência programa de treinamento;
- ❖ Falta de informatização;
- ❖ Deficiência de comunicação interna;
- ❖ Necessidade de novas máquinas;
- ❖ Escassez de recursos;
- ❖ Nenhum investimento em propaganda;
- ❖ Não adoção de cartão de crédito nas formas de pagamento;
- ❖ Liderança autoritária e centralizadora;
- ❖ Carência de melhores informações gerenciais;
- ❖ Identidade entre pessoa física e jurídica e simbiose entre patrimônio social e pessoal;
- ❖ Resistência a mudanças por parte do proprietário;
- ❖ Fraca maturidade organizacional;
- ❖ Inexistência de dados quantitativos;
- ❖ Horizonte temporal de curto prazo;
- ❖ Ausência de planejamento estratégico.

4.6.5.2 Ambiente Externo

4.6.5.2.1 Oportunidades

- ❖ Mercado em expansão;
- ❖ Tecnologia existente para facilitar e agilizar a produção;
- ❖ Facilidade de divulgação feita pelo próprio cliente, através do "boca a boca";
- ❖ Surgimento de softwares específicos para auxiliar como "ferramentas" na gestão;
- ❖ Surgimento de novas tecnologias.

4.6.5.2.2 Ameaças

- ❖ Concorrência;
- ❖ Velocidade das mudanças tecnológicas;
- ❖ Carga tributária;
- ❖ Dificuldade de acesso a crédito;
- ❖ Inadimplência crescente nas vendas.

4.6.6 OBJETIVOS

Para a empresa, traçar objetivos é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que querem dar ao seu negócio. De acordo com Oliveira (2007, p. 141) “objetivo é o alvo ou ponto que se pretende alcançar”. As direções e caminhos a serem tomados, ao longo das atividades, dependem diretamente dos objetivos a serem alcançados.

Traçar objetivos “é encontrar maneiras de a empresa utilizar melhor seus pontos fortes para aproveitar as atraentes oportunidades do ambiente” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 38). Diante do exposto, os objetivos a serem alcançados pela GranMart são:

- 1. Implantar o planejamento estratégico como fator de sucesso para a empresa;**
- 2. Construir nova sede para a fábrica;**
- 3. Possibilitar maior satisfação dos clientes internos e externos;**
- 4. Padronizar e melhorar as atividades organizacionais;**
- 5. Facilitar e agilizar o processo de tomada de decisões;**
- 6. Diminuir as incertezas.**
- 7. Tornar a empresa mais competitiva;**
- 8. Aumentar a participação no mercado.**

4.6.7 METAS

Mendonça (2003, p. 28) assegura que “as metas empresarias podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados”. Assim, é imprescindível que na meta seja estabelecida a data do resultado a ser alcançado, e que seja o quanto mais quantitativo possível, para que posteriormente ela possa ser medida e avaliada.

Portanto a definição das metas é indispensável para a empresa atingir os objetivos propostos. Logo, considerando os objetivos que se pretende alcançar, suas metas serão:

- ❖ **Implantar o planejamento estratégico como fator de sucesso para a empresa em até dezembro de 2011;**
- ❖ **Construir nova sede para a fábrica até junho de 2012;**
- ❖ **Possibilitar maior satisfação dos clientes internos e externos em 12 meses;**
- ❖ **Padronizar e melhorar as atividades organizacionais em 12 meses;**
- ❖ **Facilitar e agilizar o processo de tomada de decisões até dezembro de 2011.**
- ❖ **Diminuir as incertezas até dezembro 2012;**
- ❖ **Tornar a empresa mais competitiva até dezembro 2012;**
- ❖ **Aumentar em 20% a participação no mercado até dezembro 2013.**

4.6.8 ESTRATÉGIAS

Estratégia é a forma ou a maneira como se pretende atingir as metas, ou ainda, um conjunto integrado de ações para assegurar uma vantagem competitiva sustentável. Está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a maximização das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

A estratégia não deve ser considerada um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões. É a adoção de linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar os objetivos almejados. Nesse sentido, para atingir os objetivos e metas listados, deverão ser desenvolvidas as seguintes estratégias ou ações:

❖ **Objetivo 1**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Implantar o planejamento estratégico como fator de sucesso para a empresa até dezembro de 2011.	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar para o empresário a importância de um planejamento estratégico para a marmoraria, para que com isso ele possa diminuir os riscos e aumentar seus lucros. • Oferecer um treinamento gerencial com o intuito de estabelecer uma ligação entre o gestor da empresa e o planejamento estratégico visando um melhoramento na compreensão das melhorias propostas (Apêndice B). • Desenvolver o planejamento estratégico a fim de manter o foco no seu core <i>business</i>.

Quadro 4.1 – Objetivo/Meta 1

Fonte: Autoria própria (2010).

❖ **Objetivo 2**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIA / AÇÃO
Construir nova sede para a fábrica até junho de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Construir uma sede maior que se possa ter um amplo espaço físico, não sendo possível verticalizar pelo fato dos produtos terem um peso e volume que dificultam a estocagem.

Quadro 4.2 – Objetivo/Meta 2

Fonte: Autoria própria (2010).

❖ **Objetivo 3**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Possibilitar maior satisfação dos clientes internos e externos em 12 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o clima organizacional da empresa visando um ambiente agradável para que os colaboradores se motivem.
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar a cultura interna da empresa em busca de uma melhoria através de reuniões salientando o quanto é importante para empresa à comunicação.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de mais funcionários devidos a sobrecargas de tarefas e uma divisão mais elucidativa dos afazeres.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar os clientes internos através de benefícios e agindo de forma transparente com os mesmos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer serviços de excelência com qualidade para fidelizar os clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer preços atrativos comparados com a qualidade da prestação dos serviços.

Quadro 4.3 – Objetivo/Meta 3

Fonte: Autoria própria (2010).

❖ **Objetivo 4**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Padronizar e melhorar as atividades organizacionais em 12 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Normatizar e descrever as tarefas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plano de treinamento para toda empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar programa de reuniões semanais ou mensais entre a direção e todos os colaboradores.

Quadro 4.4 – Objetivo/Meta 4

Fonte: Autoria própria (2010).

❖ **Objetivo 5**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Facilitar e agilizar o processo de tomada de decisões até junho de 2011.	• Traçar os conhecimentos, habilidades e atitudes que cada cargo exige, enquadrando cada perfil do quadro atual.
	• Estabelecer regras gerenciais e operacionais.
	• Realizar reuniões periódicas entre os colaboradores e o empresário.

Quadro 4.5 – Objetivo/Meta 5**Fonte:** Autoria própria (2010).❖ **Objetivo 6**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Diminuir as incertezas até dezembro 2012.	• Analisar as receitas e despesas mensalmente para que com isso diminua os riscos.
	• Realizar um levantamento das contas identificando onde a empresa está imobilizando seu capital para modificar estratégia financeira a fim de aumentar o capital de giro.
	• Reduzir os custos fixos implementando um controle de gastos.
	• Buscar parcerias com entidades como o SEBRAE com o objetivo de implantar programas de Gestão Financeira desenvolvidos pelo mesmo.

Quadro 4.6 – Objetivo/Meta 6**Fonte:** Autoria própria (2010).❖ **Objetivo 7**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Tornar a empresa mais competitiva até dezembro 2012.	• Alugar um local estratégico para montar um showroom, analisando os locais mais favoráveis a comercialização desse tipo de produto, de modo que haja maior movimentação e melhor acesso das pessoas, considerando que a empresa está localizada em um bairro afastado do centro e dos setores mais acessíveis.
	• Investir em marketing e propaganda.
	• Ter como prioridade a contínua busca pela qualidade nos produtos e serviços.
	• Atender todos os clientes com o mesmo grau de atenção e dedicação.

Quadro 4.7 – Objetivo/Meta 7**Fonte:** Autoria própria (2010).

❖ **Objetivo 8**

OBJETIVO / META	ESTRATÉGIAS / AÇÕES
Aumentar em 20% a participação no mercado até dezembro 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e conhecer melhor o mercado para saber se é viável os investimentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma coleta de preços e verificar quais os fornecedores mais adequados às reais conveniências da empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Efetuar parcerias com fornecedores, divulgando assim a marca do trabalho da empresa e a qualidade dos produtos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir equipamentos necessários e de alta tecnologia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar funcionários capacitados e qualificados, bem como qualificar os já contratados.

Quadro 4.8 – Objetivo/Meta 8

Fonte: Autoria própria (2010).

4.7 ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

Partindo da premissa de que o planejamento estratégico é um processo de grande relevância e uma das formas mais eficazes para qualquer organização, cujo intuito é contribuir para que elas melhor conheçam a si próprias e desenvolvam melhor suas potencialidades e suas fragilidades, é proposto esse modelo para empresa GranMart, na esperança de que o mesmo seja aproveitado pela empresa e que esforços sejam enviados para implantação e adaptado ao seu negócio.

Desta forma, deve-se considerar que, muitas vezes, mais importante do que a qualidade da estratégia é o movimento que a empresa pretende e precisa fazer para alcançar os objetivos estabelecidos.

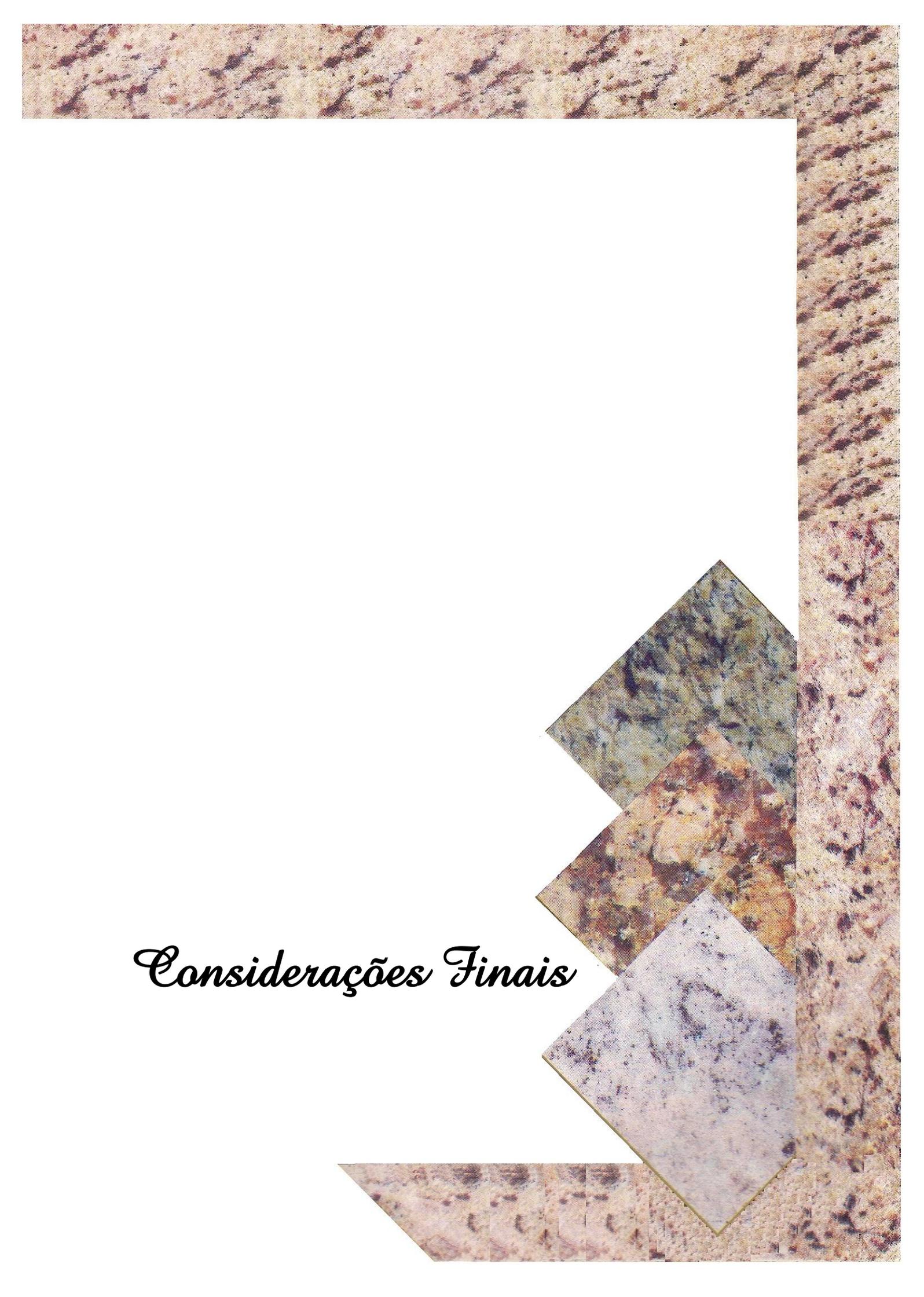
4.8 ORÇAMENTO

Uma vez que as estratégias propostas poderão ser implantadas em curto, médio ou longo prazos, achou-se por bem não fornecer orçamento, ficando, portanto, sob a responsabilidade do proprietário a coleta de preços e a escolha do melhor fornecedor. O orçamento deve se direcionar para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente.

4.9 CRONOGRAMA

ETAPAS DA PESQUISA (Atividades)	PERÍODO (2010)									
	Ago.		Set.		Out.		Nov.		Dez.	
	15	31	15	30	15	31	15	30	15	31
PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	Planejado	Planejado	Planejado							
	Realizado	Realizado	Realizado							
ESCOLHA DO MODELO		Planejado	Planejado							
			Realizado							
DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS			Planejado	Planejado	Planejado					
			Realizado	Realizado	Realizado					
ANÁLISE AMBIENTAL					Planejado	Planejado				
					Realizado	Realizado				
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DAS METAS						Planejado	Planejado			
						Realizado	Realizado			
DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS							Planejado	Planejado		
							Realizado	Realizado		
REDAÇÃO FINAL DA MONOGRAFIA							Planejado	Planejado	Planejado	
								Realizado	Realizado	
ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO										Planejado

LEGENDA: Planejado 
 Realizado 



Considerações Finais

CONCLUSÕES

O presente trabalho monográfico teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico como proposta para implantação na empresa GranMart. A revisão bibliográfica pôde levantar questões e conceitos de grande importância, como Planejamento, Estratégia e Planejamento Estratégico, enfatizando a sua relevância para toda e qualquer organização, mesmo aquelas de pequeno porte.

O planejamento estratégico constitui-se numa das mais modernas ferramentas de gestão utilizadas por organizações contemporâneas. Neste Terceiro Milênio, a organização que queira sobreviver, atender aos seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, deverá nortear-se por pontos fundamentais, ancorados na satisfação do cliente, nos resultados organizacionais, na valorização de sua força de trabalho e na implantação de uma gestão empreendedora. Esses pontos estarão sendo perseguidos com a implantação do planejamento estratégico na empresa.

O trabalho de pesquisa desenvolvido dentro da GranMart permitiu identificar e analisar seu ambiente interno e externo e verificar a necessidade da formulação de um planejamento estratégico, considerando que esta encontra-se em um contexto de mudanças, onde as transformações ocorrem modificando todos os cenários.

Face ao exposto, sabe-se que a implementação do Planejamento Estratégico trará grandes contribuições, haja vista que foram propostas estratégias que se implementadas irão contribuir de forma significativa para o sucesso da organização, pois não se trata de um documento estático, mas de um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

Planejar e gerenciar a empresa estrategicamente significa preparar-se no presente para mudanças futuras, ou seja, antever resultados em um futuro incerto e em uma realidade instável.

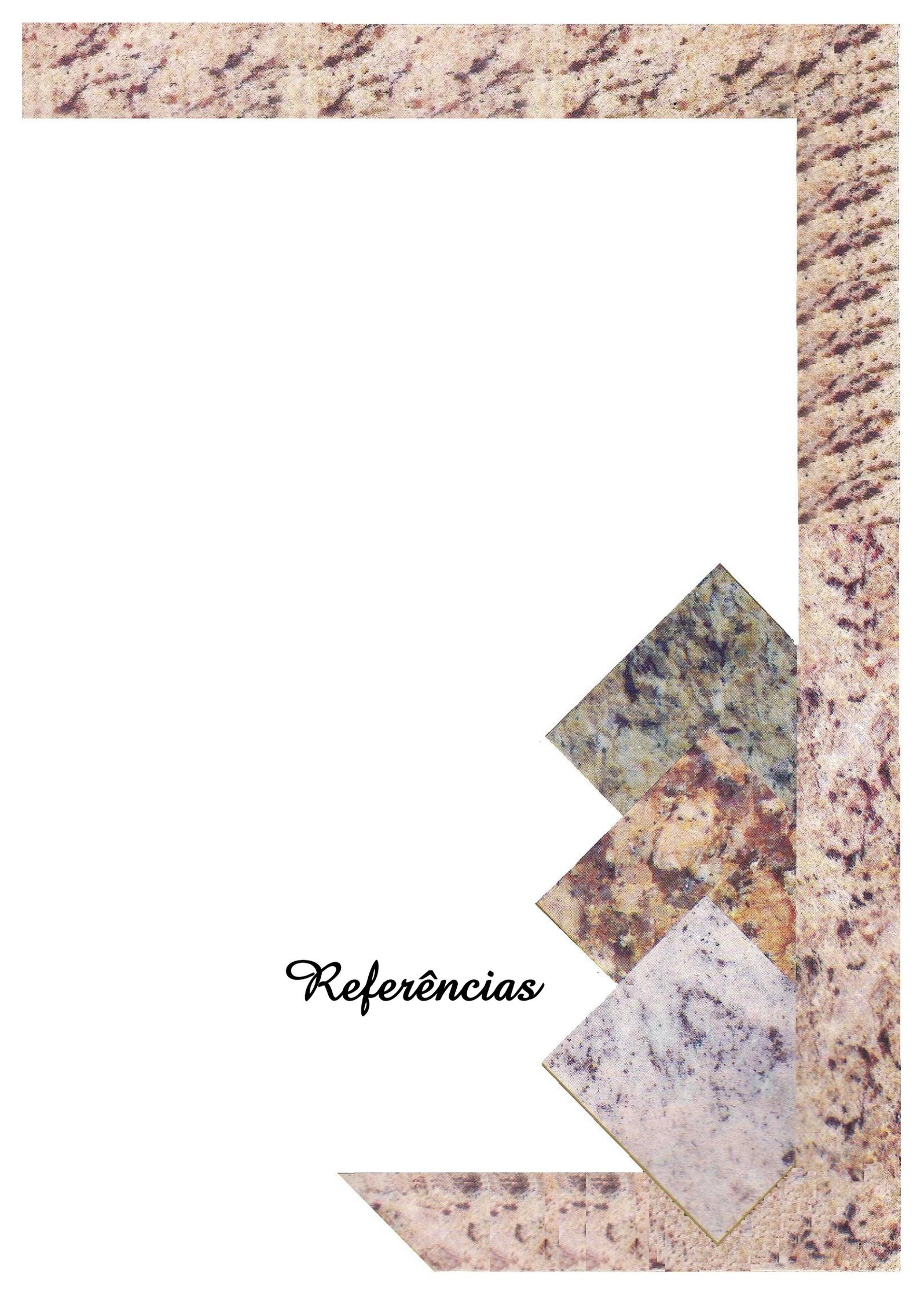
Assim, espera-se que o modelo proposto seja implementado pela GranMart, pois através das metas e estratégias apresentadas a empresa poderá melhorar seu desempenho e alcançar os objetivos almejados, atingindo níveis de excelência que trarão benefícios superiores às suas expectativas.

RECOMENDAÇÕES

A realização deste trabalho permitiu, além da elaboração do presente planejamento estratégico, a fomentação de algumas recomendações que devem ser levadas em consideração para melhoria da empresa como um todo, quais sejam:

- ❖ **Melhoria das relações no ambiente de trabalho** – Recomenda-se que sejam elaborados planos de mudanças na cultura da organização de forma que sejam adotados novos procedimentos que promovam melhoria nas relações entre o setor administrativo e operacional, desenvolvendo a comunicação interna entre as áreas para que sejam alcançadas características positivas a produtividade funcional.
- ❖ **Melhoria do ambiente de trabalho** – Aplicação do programa “5S” (cinco “sensos”: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina) como ferramenta de trabalho que permitirá desenvolver um planejamento sistemático da eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de espaços, bem como controle de desperdícios, permitindo maior produtividade, segurança, clima organizacional favorável, motivação dos colaboradores e consequente competitividade organizacional.
- ❖ **Motivação dos colaboradores** – É necessária a observação no que se refere ao ritual de reforço e reconhecimento, para que sejam adotadas formas de reconhecimento dos esforços individuais e de grupos, o que possibilitará maior motivação, refletindo diretamente na produtividade e qualidade dos serviços.
- ❖ **Gestão participativa** – A onipotência e centralização excessiva da gestão nas mãos do "dono" são prejudiciais, podendo atrapalhar a expansão e a inovação dos negócios. É necessário adotar um valor fundamental: a confiança. Permitindo que as pessoas que fazem parte da empresa possam se expressar, opinar, ou seja, dar oportunidade, ser empático, dar espaço para eles declararem e fazerem revelar seus talentos e habilidades, fazê-los se sentirem importantes, divulgando com clareza suas responsabilidades e declarando os resultados de suas tarefas para que assim estejam cientes da sua importância dentro da empresa.

- ❖ **Continuidade do ato de planejar estrategicamente** – O ato de planejar é um fator determinante na operacionalização de diretrizes para o melhoramento na produção e na prestação do serviço. É importantíssimo que a empresa desenvolva esse hábito e que o Planejamento Estratégico passe a ser visto como um instrumento dinâmico que deverá estar, sempre, as “mãos” da gestão e não como um mero documento estático.
- ❖ **Condução do processo de implantação do plano** – Recomenda-se que a empresa conduza o processo de implantação do plano estratégico elaborado, obtendo ganhos referentes ao tempo necessário à análise ambiental.
- ❖ **Participação de todos** – A participação, a colaboração e o comprometimento de toda a empresa são fundamentais para que o plano estratégico seja colocado em prática e os resultados positivos sejam alcançados.
- ❖ **Estabelecimento da função controle e avaliação** – Estabelecer a função controle e avaliação, pela determinação de padrões pré-estabelecidos, como forma de identificar problemas que casualmente convertam-se em desvios do planejado impossibilitando a consecução dos objetivos ou metas.



Referências

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Manual de planejamento estratégico.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitag. **Sistemas de informação. Planejamento e alinhamento estratégico nas organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. **Teoria geral da Administração: gerenciando organizações.** 3. ed. Revista e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2003.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos processos e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

CASSARO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo.** São Paulo: Senac, 2008.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2003.

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

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 2002.

- FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERNANDES, Almir. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**, Editora Atlas S. A., São Paulo, 2002.
- GOMES FILHO, Leonardo de Lima. **Proposta de implantação de um planejamento estratégico na empresa Criadouro Aguazul: um estudo de caso**. 84fl. 2006. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Estadual da Paraíba.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas – SP: Alínea, 2001.
- JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- _____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da resolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Editora Harba, 1998.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo. **Gestão estratégica**. Brasília: Sebrae, 2003. (Série Contabilizando o Sucesso).

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

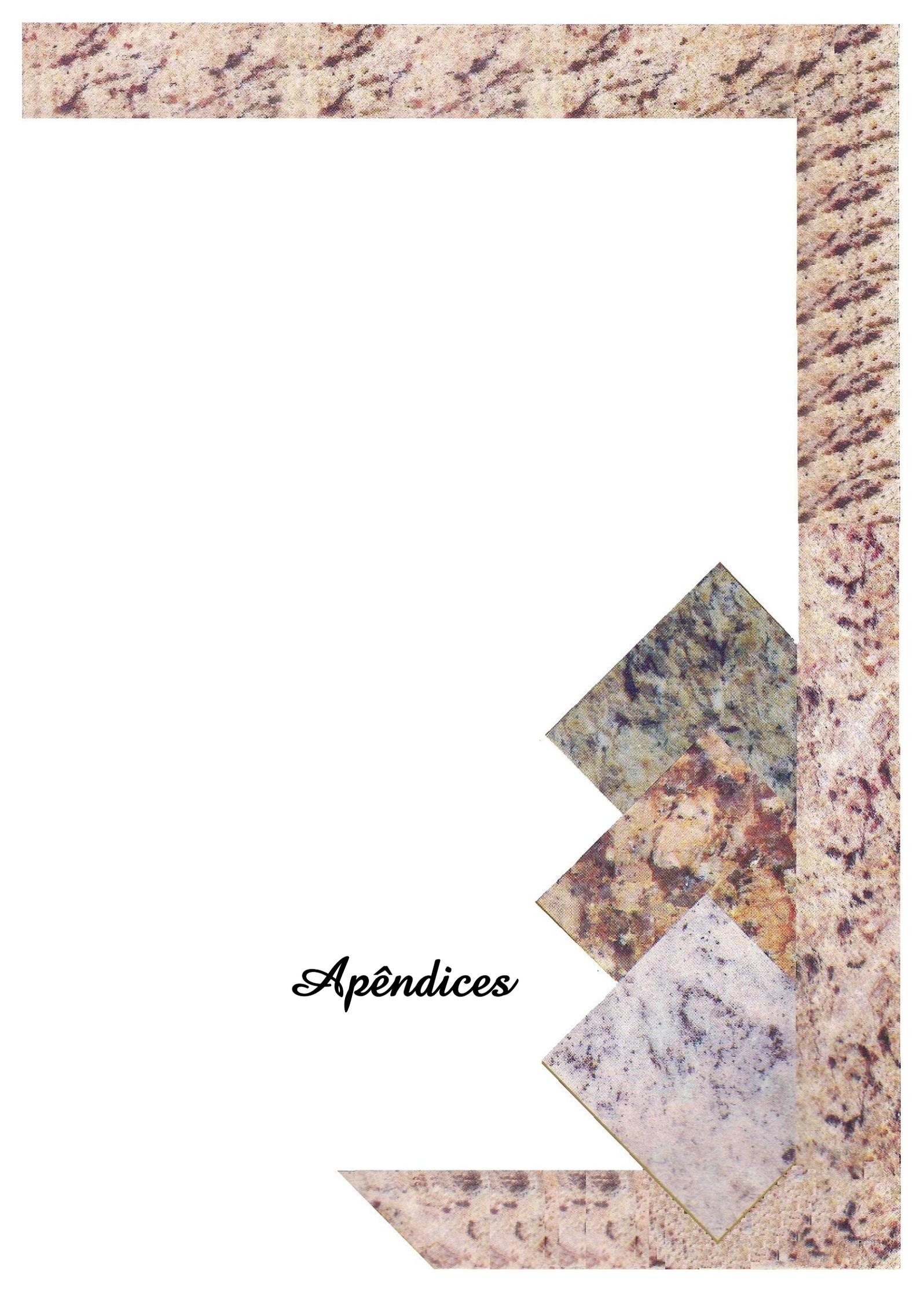
SILVA, Hilton Haddad; TENCA, Evandro César; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

THOMPSON, Arthur A. Jr., STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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



Apêndices

APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Colaborador,

Como provável concluinte do Curso de Administração da UEPB, encontro-me desenvolvendo um trabalho de conclusão de curso cujo objetivo é propor a implantação de um planejamento estratégico para a GranMart. Portanto, a sua contribuição neste contexto é de grande importância. Diante disto gostaria que respondesse a seguinte enquete:

Enquete: Quais atividades você desenvolve nesta empresa?

Muito obrigada,

Pollyanne Rachel Fernandes Maciel (pesquisadora)

Profa. Maria Dilma Guedes (orientadora)

APÊNDICE B

TREINAMENTO GERENCIAL

Seguindo o que foi estabelecido por Mendonça (2003), foi elaborado um treinamento gerencial para que o administrador se familiarize e compreenda quais os princípios do planejamento estratégico.

O que é planejamento?

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

Por que devemos planejar?

Para se ter uma base norteadora na organização, ou seja, para que saibamos para onde devemos caminhar. Se não soubermos para onde ir, não iremos para lugar nenhum. Seremos dragados e jogados para fora do mercado.

O que é estratégia?

É a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir objetivos definidos antecipadamente, ou seja, é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

O que é planejamento estratégico?

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades, e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

O que o planejamento estratégico procura responder?

- ❖ Por que a organização existe?

- ❖ O que e como ela faz?
- ❖ Onde ela quer chegar?

Quais tipos de decisões futuras o planejamento estratégico deve prever?

- ❖ Objetivos organizacionais em curto, médio e longo prazo.
- ❖ Seus desdobramentos em objetivos departamentais detalhados.
- ❖ As atividades escolhidas.
- ❖ O mercado visado pela organização.
- ❖ Os lucros esperados para cada uma de suas atividades.
- ❖ Alternativas estratégicas quanto às suas atividades.

Quais as etapas da elaboração de um planejamento estratégico?

Etapa I – Visão da empresa

É a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas dêem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados.

Etapa II – Negócio da empresa

Corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade.

Etapa III – Missão da empresa

A missão é a razão de ser da organização, é determinação do motivo central de existência da empresa, definindo a quem a organização deseja atender, onde ela poderá atuar.

Etapa IV – Princípios

Corresponde aos credos, filosofia ou valores; aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a empresa a manter seu sentido.

Etapa V – Análise dos ambientes

Pelo diagnóstico estratégico da organização, que se pode chamar de uma análise ambiental, a organização faz uma avaliação das suas potencialidades, seus pontos fortes que precisam ser explorados mais intensamente e suas fragilidades, os pontos fracos necessitam se corrigidos e sanados, bem como prospecta o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais.

Etapa VI – Definição de objetivos

Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento.

Etapa VII – Metas

Podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. Quando definimos o período de tempo em que pretendemos alcançar, estes objetivos, estamos estabelecendo as metas.

Etapa VIII – Elaboração das estratégias/ações

São aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

Fase IV – Controle e avaliação

Esta fase está ligada ao processo de controle e avaliação no método de planejamento, fazendo um acompanhamento, através de comparações entre situações alcançadas e previstas, especialmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas seguidas pela organização. A função controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Potencialidades

- ❖ Torna as o processo de decisões mais ágil;
- ❖ Melhora da comunicação na empresa;

- ❖ Propicia um grau mais elevado de assertividade nas tomadas de decisão;
- ❖ Aumenta a habilidade para tomada de decisões;
- ❖ Direção de forma única para todos na empresa;
- ❖ Proporciona uma melhoria do relacionamento da empresa com seu ambiente interno e externo;
- ❖ Possibilita resolução antecipada de problemas e conflitos;
- ❖ Proporciona entendimento de conjunto dos setores da empresa;
- ❖ Visão do futuro o qual a empresa pretende chegar;
- ❖ Analise dos cenários.

*"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar."
(John L. Beckley)*