



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

CLEAN PATRÍCIO ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO
EMPRESARIAL DA CBA CONSTRUÇÕES LTDA, EM CAMPINA GRANDE – PB.**

CAMPINA GRANDE – PB
2016

CLEAN PATRÍCIO ALMEIDA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO
EMPRESARIAL DA CBA CONSTRUÇÕES LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentando ao Departamento de Administração
e Economia – DAEC da Universidade Estadual da
Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientadora: Profa. Dra. Yêda Silveira M. Lacerda

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A447p Almeida, Clean Patrício
Planejamento estratégico como ferramenta para o sucesso empresarial da CBA construções Ltda, em Campina Grande – PB [manuscrito] / Clean Patrício Almeida. - 2016.
18 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda, Departamento de Administração e Economia".

1. Administração. 2. Processo administrativo. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 658

CLEAN PATRÍCIO ALMEIDA

10,0 (Des)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO EMPRESARIAL DA CBA CONSTRUÇÕES LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), apresentando ao Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 24 / 10 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profª. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Orientadora

Maria Dilma Guedes

Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Examinadora

Anne Isabelly Pereira das Neves

Profª. MSc. Anne Isabelly Pereira das Neves (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB
2016

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO EMPRESARIAL DA CBA CONSTRUÇÕES LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.

ALMEIDA, Clean Patricio¹
LACERDA, Yêda Silveira Martins²

RESUMO

O planejamento é uma importante ferramenta de gestão que ampara, consideravelmente, o administrador de empresas em seus processos decisórios na busca de resultados mais efetivos e alcance das metas. O objetivo deste trabalho foi propor um Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, que proporcione vantagens competitivas à CBA Construções Ltda., em Campina Grande – PB. A metodologia utilizada neste estudo, foi através de pesquisas descritiva, metodológica, bibliográfica e estudo de caso. O modelo adotado foi adaptado de Oliveira (2011), composto pelas seguintes etapas: Visão; Valores, Oportunidades; Ameaças; Concorrentes; Pontos Fortes, Fracos e Neutros; Missão; Propósitos; Cenários; Postura Estratégica; Objetivos; Metas e Estratégias. Espera-se que a empresa promova a implantação do Planejamento Estratégico, haja vista que se trata de uma ferramenta que irá proporcionar melhores desempenhos, através do alcance dos objetivos e metas traçados, possibilitando obter o sucesso desejado em médio e longo prazos.

Palavras-chave: Administração. Processo Administrativo. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Planning is an important management tool that supports considerably, the business administrator in their decision-making processes in the search for more effective results and achievement of goals. The objective of this study was to propose a Strategic Planning as a management tool that provides a competitive advantage to CBA Construction Ltd, in Campina Grande. - PB. The methodology used in this study was using descriptive research methodology, literature and case study. The model was adapted from Oliveira (2011), consists of the following steps: Vision; Values; Opportunities; Threats; Competitors; Strong, Weak end Neutral Points; Mission; Purposes; Scenarios; Strategic Posture; Goals; Goals and Strategies. It is expected that the company promote the implementation of the Strategic Plan, considering that it is a tool that will provide better performance through the achievement of the objectives and goals outlined, allowing to obtain the desired success in the medium and long term.

Keywords: Administration. Administrative Process. Strategic Planning.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: <cleanadmuepb@gmail.com>

² Profa. Orientadora, Dra. em Administração pela Universidad San Carlos. E-mail: <yedasilveira@hotmail.com>

1 INTRODUÇÃO

Para competir, as organizações devem atualizar-se de acordo com o mercado, procurando aperfeiçoamentos nesta nova realidade. Assim, a Administração contribui de forma significativa através do processo administrativo, composto pelo planejamento, organização, direção e controle, destacando-se o planejamento, por ser uma ferramenta que antecipa-se as demais e que auxilia nas tomadas de decisões da empresa, assegurando que as necessidades do mercado sejam satisfeitas.

Sobral e Peci (2013) afirmam que o planejamento é a base de todas as outras funções da administração, e o que não seria possível organizar os recursos e a estrutura da empresa, senão existir objetivos e planos, dirigir de maneira eficaz os membros organizacionais, se que se pretende alcançar se não estivesse claro. Todo planejamento inserido na empresa, na sua natureza deve obter decisões, para que as mesmas no futuro tomem a partir de exames, impactos significativos de uma dimensão proporcional. Para os autores, o planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenem suas atividades.

Decorrida como estratégia militar, o planejamento no contexto empresarial pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência. Para uma visão clara e coerente sobre a sobrevivência da empresa, onde o planejamento deve ser executado sobre suas metas e objetivos, e não apenas em decorrência do mercado e produto, mais sim financeiramente. Faltando estes aspectos, a instituição não terá o sucesso pretendido. Planejamento Estratégico se torna um processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.

Entretanto, faz-se necessário observar todas as atividades e rotinas administrativas, como também os aspectos controláveis e não controláveis da organização e as possibilidades de benfeitoria e aprimoramento da instituição. Face ao exposto, questiona-se: Como propor um planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, que proporcione vantagens competitivas à CBA Construções Ltda., em Campina Grande – PB?

Sendo assim o objetivo deste trabalho é propor um Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, que proporcione vantagens competitivas à CBA Construções Ltda., em Campina Grande – PB.

Considerando que o planejamento estratégico é primordial para sobrevivência e efetividade de qualquer organização, seja pública ou privada, justifica-se a relevância do tema, haja vista que se faz necessário um planejamento empresarial, que possibilite ferramentas e técnicas de auxílio no processo gerencial.

A estrutura do artigo está organizada através das seguintes etapas: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Caracterização da Empresa, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Diante das transformações, mudanças e incertezas, a Administração surge como uma das mais relevantes áreas da atividade humana. Logo, é considerada a chave para a solução dos mais graves problemas que afligem o mundo moderno.

Assim, a sociedade moderna é constituída de organizações e que todas as atividades, seja a produção de bens ou serviços, são planejadas, organizadas, lideradas e controladas por pessoas. Sem a administração, a civilização moderna e seus processos de criação de riquezas não poderiam existir. Assim, diante de sua importância, fica difícil encontrar uma definição irrestrita para seu significado. Entretanto, faz-se necessário apresentar algumas citações, expostas na visão de alguns estudiosos da área.

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 6), “O termo **administração** se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficiência e eficácia, por meio de outras pessoas e com elas” (grifo do autor).

Para os autores, trata-se de um processo, ou seja, um conjunto de atividades desenvolvidas pelos gestores, desenvolvidas da melhor maneira possível (eficiência) e com obtenção de resultados (eficácia).

Daft (2005, p. 5), diz que a administração é: “O alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”.

O autor corrobora com a definição anterior, mas acrescenta: ‘alcance de metas organizacionais’, que significa a constituição e obtenção de objetivos parciais quantificados e com prazos definidos.

Quando se reporta à Administração, Silva (2007, p. 7), diz que:

Não podemos imaginar a existência de uma empresa (visando a lucros) ou entidade (sem fins lucrativos) sem o concurso da administração, pois não podemos alcançar um fim sem usar os meios, e uma das vias que nos conduzem ao objetivo das empresas ou entidades é a **administração** (grifo nosso).

Logo, é através da administração que os objetivos propostos são alcançados. Ou seja, os administradores são pessoas importantes em qualquer empresa ou entidade. Portanto, são responsáveis por fazer planos para que as operações por meio do esforço conjunto dos colaboradores sejam executadas.

Entretanto, a história da administração é recente, ela tem pouco mais de cem anos e já mudou e continua a mudar o mundo. Atualmente, a administração é considerada o principal fator de desenvolvimento. Chiavenato (2013, p. 7), complementa, afirmando que:

A palavra administração vem da junção dos termos do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, ou seja, aquele que presta um serviço a outro. (...) A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Diante do exposto, vê-se que a administração passou a ser a ferramenta básica para certificar que as organizações alcancem os resultados e objetivos com maior eficiência e eficácia, produzindo o desenvolvimento econômico e social através do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar.

2.2 O PROCESSO ADMINISTRATIVO

O processo administrativo, também conhecido como funções administrativas é composto, como mencionado anteriormente, pelo planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Silva (2007, p. 16), essas funções, podem ser definidas ou entendidas, como:

- Planejamento: determina o que o grupo de pessoas deve fazer.
- Organização: estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho.
- Direção: conduz e coordena o trabalho do pessoal.
- Controle: verifica se tudo que está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas.

Essas funções formam um processo sequencial que se inicia no planejamento; e depois vem a organização, seguida da direção ou liderança, terminando no controle. A **Figura 1**,

ilustra o desempenho do administrador por meio desses quatro processos, segundo Chiavenato (2013, p. 113), a saber:

Figura 1 - Processo administrativo

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Definir a missão Tomar decisões Formular objetivos Definir plano para alcançá-los Programar as atividades	Dividir o trabalho Designar atividades Agrupar atividades em órgãos e cargos Alocar recursos Definir autoridade e responsabilidade Compor o organograma	Designar chefias Designar pessoas Comunicar Motivar Liderar Orientar Supervisionar o trabalho	Definir padrões Monitorar o desempenho Avaliar o desempenho Tomar ações corretivas

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2013, p. 113).

Observando-se a figura, percebe-se nitidamente que se trata de um processo cíclico, pois as funções estão inter-relacionadas entre si. Logo, na medida em que o ciclo se repete, acontece uma retroação, ou seja, permite definir correções que devem ser inseridas no decorrer no processo.

Robbins; Decenzo e Wolter (2014), quando abordam o referido processo, afirmam que a função ‘direção’ também pode ser chamada de liderança, haja vista que quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos colaboradores, escolhem a melhor forma de comunicação, solucionam os conflitos, eles estão liderando. Entretanto, neste trabalho, será levando em consideração apenas o Planejamento.

2.3 O PLANEJAMENTO

O planejamento possui o intuito de definir planos de ação decorrentes de acontecimentos no presente e passado e que serão vivenciados no futuro. De forma a precaver a eficácia das ações planejadas a serem tomadas, para adaptar a empresa no seu ambiente ajustável.

Segundo Daft (2005), o planejamento significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las. Complementando, Sobral e Peci (2013), dizem que o planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades.

Montana e Charnov (2010, p. 107), quando se reportam ao planejamento, dizem que:

Uma das tarefas mais importantes do gerente é o planejamento. Existem muitas espécies de planejamento e podem ser definidos de diferentes maneiras. Dizemos que estamos planejando quando listamos as atividades do dia ou quando pensamos sobre as férias da família no próximo ano. Em termos de atividade gerencial, porém, o que entendemos por planejamento pode ser dividido em termos muito específicos.

Neste contexto, segundo Oliveira (2012), é possível identificar três níveis de planejamento, classificados de acordo com a abrangência que exercem na organização, conforme mostra a **Figura 2**.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptada de Oliveira (2012, p. 15)

Face ao exposto, é válido apresentar breves comentários sobre os tipos de planejamento exposto na figura, quais sejam:

- **Planejamento estratégico** – Esse tipo de planejamento, geralmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, está relacionado ao estabelecimento dos objetivos e estratégias, considerando para isso, a empresa em uma totalidade. Oliveira (2012) define este planejamento como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.
- **Planejamento tático** – Esse planejamento é desenvolvido pelos níveis intermediários da organização. Seu desempenho está voltado para os objetivos, as políticas e as estratégias departamentais ou setoriais da organização. O planejamento tático segundo Oliveira (2012), tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

- **Planejamento operacional** – Esse planejamento está voltado para a determinação, geralmente através de documentos escritos, dos resultados específicos a serem alcançados pelas áreas ligadas da organização, sendo elaborados pelos níveis organizacionais inferiores. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2012).

Portanto, esses três níveis de planejamento podem ser relacionados a um pirâmide, conforme cada nível hierárquico existe um tipo de tomada de decisões. Observando estes planejamentos vemos que cada um possui características próprias.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente o planejamento tornou-se o foco da atenção de todos e da alta administração das empresas, voltando-se para as medidas positivas que uma empresa pode tomar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades encontradas em seu ambiente.

Segundo Costa (2007), o planejamento estratégico é um processo sistemático, gerenciado, executado e acompanhado pela alta administração, que busca sistematizar os objetivos e formalizar os procedimentos para que a empresa saiba exatamente onde e como chegar. Portanto, ele é utilizado para melhorar o posicionamento da empresa no mercado onde atua, conferindo vantagens em relação à seus concorrentes e proporcionando crescimento e rentabilidade.

É preciso analisar onde a organização que chegar no mercado e o que se pretende fazer para atingir tais objetivos. Portanto, o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2008).

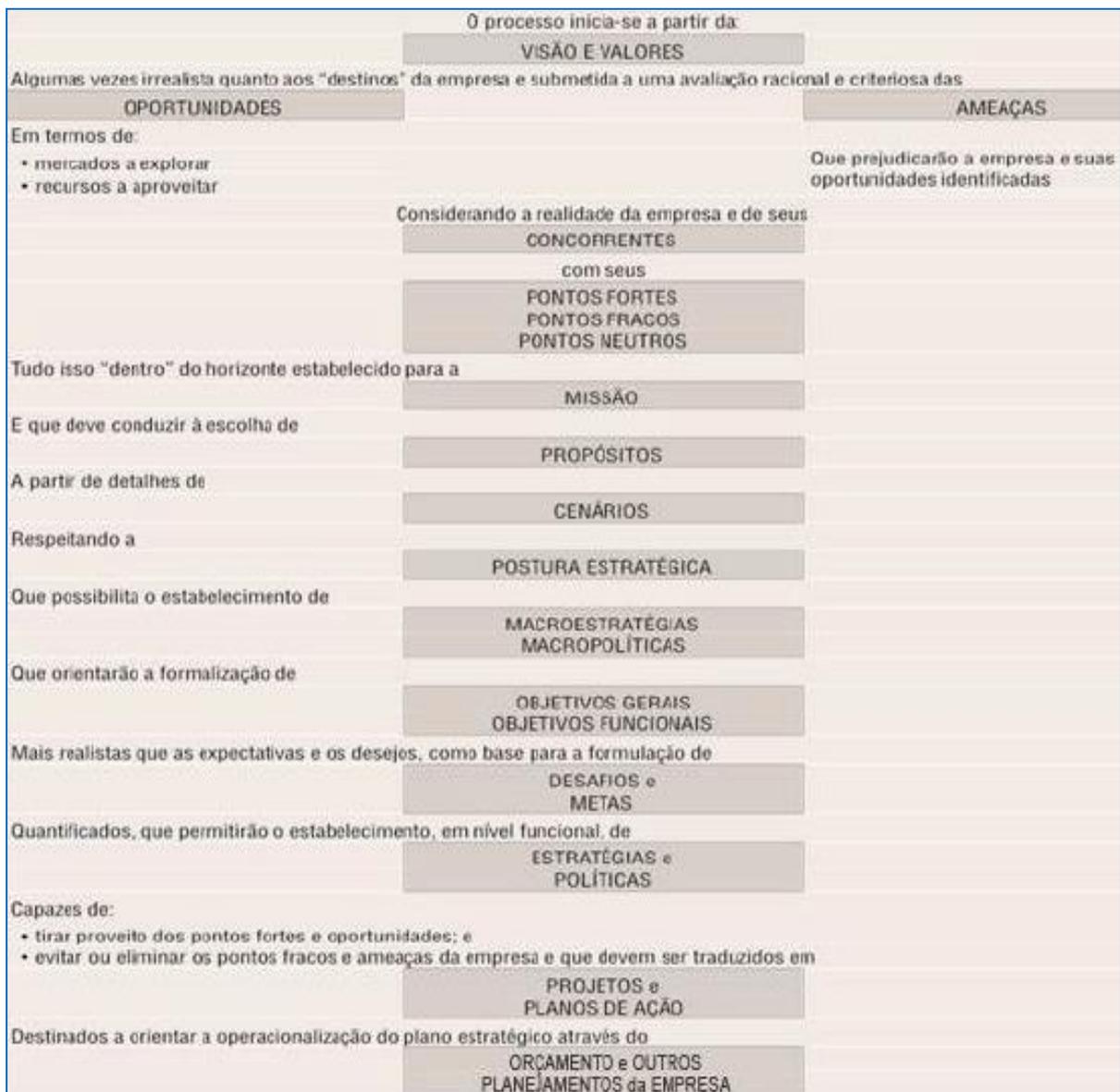
Além de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente, auxilia no processo de busca da melhoria administrativa da empresa, relacionando-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los.

Conforme Fischmann e Almeida (2011), para se utilizar o planejamento estratégico o processo é semelhante ao que se submete quando, por algum motivo faz-se um reflexão sobre a trajetória passada e futura da nossa vida. Isto é um exemplo de uma forma fácil de

esclarecer o planejamento estratégico, verificar o que foi feito, onde se vai chegar, que rumo vais ser tomado.

Para facilitar o processo de entendimento, alguns autores dividem as atividades em determinadas etapas e estágios, variando de acordo com a organização, mas, neste trabalho, será levando em consideração, um dos modelos mais utilizados, proposto por Oliveira (2012), apesar de ser o mais complexo e completo, haja vista que fornece mais subsídios para os gestores e colaboradores, conforme **Figura 3**. Entretanto, é válido afirmar que não existir um modelo padrão, mas poderá ser adaptado com à realidade da empresa, tornando-a mais lucrativa e competitiva, em um mercado cheio de concorrentes e com clientes cada vez mais exigentes.

Figura 3 – Processo de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 57).

Assim, para melhor esclarecimentos, faz-se necessário definir as principais etapas dele processo, na percepção de Oliveira (2012):

- **Visão** – Proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, uma vez que representa o que a empresa que ser.
- **Valores** – São credos e princípios fundamentais de uma empresa e que fornecem sustentação para as principais tomadas de decisões.
- **Oportunidades** – são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que a empresa tenha condições ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças** – São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- **Concorrentes** – A análise dos concorrentes pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passas e presente do principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.
- **Pontos fortes, fracos e neutros** – os pontos fortes são as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, enquanto que pontos fracos provocam uma situação desfavorável para empresa. Já os pontos neutros, são também variáveis internas controláveis que foram identificadas, mas que, no momento não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa.
- **Missão** – Representa a razão de ser da empresa, nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipo de atividades a empresa deverá se encontrar no futuro.
- **Propósitos** – São compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão, representa grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida, correspondem a explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.
- **Cenários** – A elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chaves da empresa, isso porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, 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.

- **Postura estratégica** – É estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
- **Macro estratégias** – Correspondem as grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificando dentro na missão, tendo como postura estratégica.
- **Objetivos** - É o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido que se pretende alcançar através de esforços extras. Podem ser: Gerais e Funcionais.
- **Metas** – É a qualificação do objetivo ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.
- **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.

Contudo, todas as características dos modelos que foram observados, seis itens são bem definidos, apresentando seus marcos, como as definições de diretrizes estratégicas, determinantes nas empresas, e de como a empresa deve se posicionar no ambiente; porém a análise estratégica do ambiente interno, advém de levantamentos de informações da organização visando identificar seus potenciais e possíveis temores; análise estratégica do ambiente externo, é análise maior do ambiente, das indústrias, da competitividade e futuras previsões; formulações dos objetivos e metas, nada mais que a instituição pretende almejar; escolhas e definições das estratégias, prever a constituição de uma posição prometida para consentir as finalidades formadas.

Logo, observando-se as etapas propostas por Oliveira (2012), justifica-se a visão de Kotler e Keller (2012), quando afirmam que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interação com o ambiente.

Portanto, depois de definir as etapas, percebe-se que cada uma, possui suas características específicas e que o modelo de planejamento estratégico possui o objetivo de orientar o processo de elaboração das estratégias de sucesso para as organizações, através de informações necessárias, podendo ser definidas passo a passo, na sequência das etapas a serem seguidas, modelo e processo. Entretanto, não existe um modelo padrão. Contudo, a

organização deverá ver qual é o modelo de planejamento estratégico e adaptar a sua realidade, visando melhores oportunidades de negócios e consequentemente crescimento organizacional.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DO ESTUDO

A CBA Construções LTDA é uma empresa no ramo da construção civil e está no mercado campinense, desde 04 de junho de 2008, data de sua fundação. Realiza obras para os governos municipais, estadual e federal através de licitações públicas. Atualmente emprega cerca de 70 funcionários diretos e indiretos. Maior desafio da empresa é de se consolidar diante da sazonalidade e mudanças constantes no mercado através de uma política de investimentos. A empresa conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados e experientes no ramo da construção civil.

O seu principal objetivo é promover a contínua expressão de receitas, tanto no aspecto de mercado, como na eficiência dos serviços oferecidos. Entretanto para isso, há necessidade de alcançar a excelência dos serviços, para atingir novos segmentos de mercado e outras regiões do estado. Todavia, aprimorando desenvolvimento tecnológico e o treinamento dos colaboradores, através de reciclagem com curso, congressos e especializações, a fim de atender as demais necessidades, isso permitirá a continuidade no mercado da construção com o propósito de tornar a CBA Construções LTDA., uma empresa consolidada e bem vista perante os demais neste segmento.

4 METODOLOGIA

Para o mundo contemporâneo e cada vez mais conectado, o planejamento está simultaneamente em todos aspectos. Portanto compreende-se que, para se alcançar objetivos, é necessário tomar decisões coerentes, analisar, que caminho a ser seguido, que decisão a ser tomada para que se tenha o propósito esperado. Entretanto o estudo científico são feitos a partir de métodos científicos, para a elaboração deste trabalho foram utilizadas pesquisas.

➤ **Quanto aos fins:**

- **Descritiva** – Segundo Vergara (2011), são determinadas características de fenômeno ou população, podendo estabelecer relações entre suas naturezas, com tudo neste caso foi feito a caracterização da organização de objeto deste estudo.

- **Metodológica** - São estudos que se refere a ferramentas de captação ou manuseio da realidade. Está pertinente a caminho, formas, maneiras e processos para atingir alguns fins (VERGARA, 2011).

➤ **Quanto aos meios:**

- **Bibliografia** – São as fontes que possibilita as informações, como análise de dados, artigos, revistas, sites relacionados, livros. Assim foram utilizadas fontes bibliográficas de diversos autores que fornecem o embasamento teórico (GONSALVES, 2008).
- **Estudo de caso** – Segundo Gil (2002) para o objeto de estudo levou em consideração apenas uma empresa, no caso a CBA Construções LTDA. Para se obter tais objetivos, foi necessário pensar como executar a ação, para se ter o proposito esperado.

O modelo utilizado foi adaptado do planejamento estratégico, proposto por Oliveira (2012), e encontra-se estruturado, conforme mencionado anteriormente, através das seguintes etapas: Visão; Valores; Oportunidades; Ameaças; Concorrentes; Pontos fortes, fracos e neutros; Missão; Propósitos; Cenários; Postura estratégica; Macroestratégias; Objetivos; Metas; e Estratégias.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste artigo visa propor um Planejamento Estratégico, como ferramenta de gestão, que proporcione vantagens competitivas à CBA Construções Ltda., em Campina Grande – PB. Por ser uma microempresa, achou-se oportuno estudar modelos de Planejamento Estratégico compatíveis com a realidade desta empresa.

Após pesquisas bibliográficas sobre o tema, escolheu-se um modelo para subsidiar o Planejamento Estratégico da empresa em estudo. Justifica-se a escolha deste modelo, pela preocupação que os sócios sentem em garantir a qualidade no atendimento do seu público, tendo desta forma a sua satisfação e uma empresa saudável. Entretanto um modelo de planejamento estratégico a ser implantado pela CBA Construções LTDA, é de fundamental importância para que a mesma possa continuar a competir e permaneça no seu segmento de atuação, atraindo mais clientes, bem como assegurar a lucratividade do negócio. Para tanto, como foi citado anteriormente, optou-se pelo modelo de Oliveira (2012), conforme exposição, a seguir:

- **Visão** – Ser conhecida com uma empresa estabelecida no mercado, com prestação de serviços, e mão de obra qualificada referente a construção civil até 2020.
- **Valores** – Comprometimento; Transparência; Qualidade; Segurança; Honestidade; Respeito pelos colaboradores e Ética.
- **Oportunidades** – Aumento no número de obras públicas na região; acesso mais fácil e expansão do crédito, melhorando a renda média dos brasileiros, principalmente nas classes C e D; geração de mais programas e mais investimentos no mercado para baixa renda; demanda crescente por serviços de reformas e ampliações.
- **Ameaças** – Entrada de novos concorrentes no mercado; crise econômica; escassez de recursos naturais; expressiva queda dos investimentos nacionais; o aumento de impostos; redução da disponibilidade de recursos para o financiamento imobiliário; crise política e ética do País.
- **Concorrentes** – Licitantes que participam de certames promovidos pelos órgãos federais no estado da Paraíba.
- **Pontos fortes, fracos e neutros** – Os **pontos fortes**: é a capacidade de produzir serviços com qualidade superior à que está sendo realizada; desenvolvimento de novas atividades e bom atendimento ao cliente; **pontos fracos e neutros**: custos, perdas, má qualidade da mão de obra, falta de treinamentos e baixa produtividade.
- **Missão** – Oferecer serviços de mão de obra qualificada, no setor da construção civil, bem como administrar com profissionalismo, com comprometimento, sendo como uma referência em serviços no setor da construção civil.
- **Propósitos** – Atribuir e delimitar no âmbito de atuação da organização em finalidade de serviços e clientes; diagnosticando os ambientes interno e externo.
- **Cenários** – O político fica cada dia mais conturbado e a economia sem previsibilidade (perigo). Falta iniciativas de curto, médio e longo prazo para mudar o rumo que a economia está perigosamente seguindo. É necessário clareza, transparência e um plano definido. Existe uma inexplicável paralisia de ações para reverter a situação atual.
- **Postura estratégica** – Contratar pessoas qualificadas para atuar com qualidade, bons relacionamentos com terceirizados e fornecedores, estabelecendo bons resultados, investimentos em maquinários e tecnologias rentáveis.
- **Macroestratégias** – Adotar uma estratégia de desenvolvimento dos negócios dentro do ramo de atuação, procurando fornecer serviços excelentes, para todos os

tipos de clientes, diferenciar seu serviços no mercado resultando na qualidade e tecnologia, investindo na redução de custos, destacando a qualidade no atendimento e nos serviços.

- **Objetivos** – Aumentar a produtividade. Contratar profissionais qualificados. Reduzir custos e aumentar a lucratividade. Fidelizar clientes atuais e atrair novos clientes.
- **Metas** – Aumentar a produtividade, investindo em mão de obra, equipamentos, materiais e uma gestão eficaz em até 20%. Contratar profissionais qualificados, o que irá diminuir o tempo e custos para finalizar a construção, além de melhorar a qualidade dos serviços durante todo o ano. Reduzir custos e aumentar a lucratividade, diariamente, garantindo agilidade, eficácia, e qualidade nos serviços prestados. Fidelizar clientes atuais e atrair novos clientes como tarefa diária.
- **Estratégias** – Para aumentar a produtividade faz-se necessário melhorar e qualificar a produção dos recursos, tais como: mão de obra, equipamentos, materiais e uma gestão eficaz. Contratar profissionais qualificados através de um recrutamento e seleção eficientes e eficazes, com isso, os colaboradores se sentirão mais valorizados e através dos conhecimentos adquiridos, poderão inovar as técnicas para a construção das unidades, melhorando qualidade e quantidade de cada empreendimento feito. Reduzir custos e aumentar a lucratividade, investindo nos melhores equipamentos e em segurança, otimizando o uso da matéria-prima, organizando a estrutura gerencial, bem como utilizando a tecnologia de informações. Ampliar as carteiras dos clientes fiéis e atrair novos clientes, através da inovação no produto, no processo e no marketing de relacionamento, promover a criação de um programa de melhoria contínua; fazendo negociações claras e justas, passando confiança e credibilidade para o cliente, cumprindo os acordos firmados, garantindo o bom andamento do processo e das negociações em relação às obras acordadas.

Nota-se que o modelo proposto é completo e pode ser adaptado para qualquer tipo de empresa, o que irá contribuir com a precisão das informações, para sucesso das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de iniciar este trabalho, a palavra planejamento era vista como algo que deveria ser utilizado por toda a sociedade, como parte integrante da vida. Hoje, pode-se perceber a

plena consciência de que o planejamento é indispensável e necessário a todos como um todo, pois planejar é traçar metas para alcançar algo no futuro.

Ficou evidente a importância do planejamento estratégico para as empresas, tanto no nível operacional, quanto no tático e principalmente no estratégico. É o planejamento que possibilita a rapidez das transações, o fornecimento de informação seguras e precisas, a melhoria dos processos gerenciais, a eliminação de barreiras territoriais e culturais, dentre outros benefícios. Todavia, o planejamento estratégico deve ser tratado de maneira que, após sua implantação seja acompanhada de forma eficaz, para que tudo ocorra dentro do planejado.

Através desse estudo, foi identificado que a empresa deixava de aproveitar os potenciais que a era globalizada oferecia, e em situações mais críticas tinha prejuízos ao adquirir aparatos tecnológicos que não estavam de acordo com as estratégias e objetivos globais da empresa. Após a realização deste trabalho obteve-se a noção de sua importância durante a recessão, a concorrência e a globalização que se vivencia na atualidade; haja vista que um bom planejamento é primordial para a sobrevivência, continuação e sucesso da empresa. Por este motivo planejar é preciso.

O trabalho em questão foi válido uma vez que o objetivo proposto foi alcançado, contribuindo para que a prática fosse analisada diante da teoria adquirida na academia. Contudo, o tema em questão, está longe de ser esgotado, podendo ser abordado em circunstâncias diferentes das descritas neste artigo. Ressalta-se que o sucesso de uma empresa, antes de tudo, depende da comunicação e da ação conjunta e integrada de todos os membros e setores da organização em prol de objetivos comuns a todos.

Face ao exposto, é pertinente que o modelo proposto seja implementado para alcance dos objetivos e as ações estratégicas colocadas em prática. Atingindo níveis de excelência, capazes de direcionar a empresa à passos bem sucedidos, frente aos concorrentes, assegurando a sua competitividade no mercado.

Em síntese, as organizações de qualquer natureza, sejam públicas ou privadas, bem como as pessoas, devem planejar para ser racionais, haja vista que a razão primordial para a elaboração de um planejamento é que se trata de uma ferramenta estratégica da administração, onde a tomada de decisão é formalizada antecipadamente, para posteriormente executá-lo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. Barueri-SP: Manole, 2013.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração.** 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** Campinas: Alínea, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias, práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____; _____; WOLTER, Robert M. **A nova administração.** São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatório de pesquisas em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.