



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL FONTES MARTINS

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO CARREIROS LTDA. NA CIDADE DE PATOS-PB**

**PATOS-PB
2015**

RAFAEL FONTES MARTINS

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO CARREIROS LTDA. NA CIDADE DE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso ou
Dissertação ou Tese apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Ribeiro
Rocha Marques.

**PATOS-PB
2015**

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.

M386a Martins, Rafael Fontes
Análise do planejamento estratégico na Indústria e Comércio
Carreiros Ltda na Cidade de Patos - PB [manuscrito] / Rafael
Fontes Martins. - 2015.
16 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2015.
"Orientação: Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques,
CCEA".

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

21. ed. CDD 658.401 2

RAFAEL FONTES MARTINS

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO
CARREIROS LTDA. NA CIDADE DE PATOS-PB

Trabalho de Conclusão de Curso em
Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
bacharel em Administração.

Aprovada em: 17/06/2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Odilene Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Prof. Me. Dante Flávio de Oliveira Passos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO CARREIROS LTDA. NA CIDADE DE PATOS – PB

RESUMO

Para sobreviver no mercado, as organizações buscam cada vez mais se aprimorar com estudos minuciosos sobre seus concorrentes e formas de alavancar todo seu potencial econômico, buscando também corrigir suas fraquezas. O presente trabalho teve como objetivo estudar como é realizado o planejamento estratégico na Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. na cidade de Patos – PB, que é uma das maiores indústrias do estado que já está no mercado há 25 anos e comercializa seus produtos em mais de 20 estados do território brasileiro. Com essa finalidade foi utilizada uma metodologia do tipo descritiva, qualitativa e estudo de caso. Buscou-se mostrar como é realizado o planejamento estratégico, identificando e analisando as etapas de acordo com a organização, demonstrando os principais motivos, assim como mostrar suas dificuldades em implantar e os benefícios adquiridos. Para tanto, esse artigo mostra como são ou foram realizados os processos de definição do negócio, missão, visão, implementação e do controle e avaliação por parte da Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. Tudo isso tendo por base conceitos de diversos autores que falam sobre planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Conclui-se neste artigo que a organização estudada possui um processo de planejamento estratégico estruturado, que foi sendo implantado ao longo dos anos em que a organização ia crescendo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração Estratégica. Gestão Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico se tornou uma ferramenta muito utilizada pelas empresas de todos os tipos, pois elas estão percebendo a grande importância dessa temática por ela ser muito proveitosa. Tudo isso se deve ao fato das constantes mudanças que ocorrem nos ambientes empresariais, sociais, políticos, tecnológicos e econômicos, e é fato que as empresas precisam se adaptar a essas mudanças. Para que uma empresa se torne competitiva no mercado hoje em dia, é indispensável uma estratégia de negócios voltados para o setor que ela atua.

A gestão estratégica e seus conceitos continuam mudando e se aprimorando no que diz respeito a toda sua funcionalidade na administração. As práticas relacionadas ao planejamento estratégico, desde sua abordagem mais simples, estão ligados de uma forma muito íntima com a intensidade das mudanças que vem ocorrendo no ambiente

¹Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: rafa_ccrei@hotmail.com

²Professor Orientador. Especialista em Direito administrativo e gestão pública. E-mail: admricardomarkes@hotmail.com

organizacional.

A estratégia é um tema bastante abordado em estudos. Pode ser definida como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida (Mintzberg, 1983, p. 9 *apud* Oliveira, 2011, p. 184).

De acordo com Oliveira (2011), as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento por um período de tempo que pode ser longo.

“O processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas da organização.” (TAVARES, 2010, p. 70)

A partir desse pensamento se fez necessário saber, **como ocorre o processo de planejamento estratégico na empresa Carreiros Calçados, em Patos - PB?**

Diante disto, esse trabalho tem como objetivo geral analisar como é realizado o planejamento estratégico na empresa Indústria e Comércio Carreiros Ltda. na cidade de Patos - PB, e como objetivos específicos, identificar as etapas do planejamento realizado por ela, demonstrar os principais motivos que levam e estimulam a organização a realizar esse planejamento estratégico, mostrar as principais dificuldades encontrada pela empresa durante o processo de planejamento e também relacionar os principais benefícios para a organização.

Considerando que o objeto de estudo, a organização, possui um planejamento estratégico simples, mas que através dessa prática vem crescendo ano após ano no cenário em que atua, esse tema foi escolhido para entender e procurar saber mais como é realizado o planejamento estratégico na Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda., então foi possível fazer essa análise para que pudesse ser uma forma de estudar os motivos e métodos de trabalho de uma empresa bastante competitiva no seu cenário de atuação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte serão apresentados conceitos anteriormente já abordados sobre assuntos que fazem parte da gestão estratégica e alguns outros aspectos que também são importantes para a pesquisa.

2.1 PLANEJAMENTO

Existem várias formas de abordar o conceito de planejamento, muitos autores abordam o tema de cada forma, onde cada um tenta inserir o conceito às suas teorias em busca dos melhores resultados. Maximiano (2011, p. 121) diz, “Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro”.

Mintzberg (2004), no seu livro *Ascensão e Queda do planejamento estratégico*, cita 5 formas para conceituar o planejamento. Para Bolan (1974) *apud* Mintzberg (2004, p. 22), “Planejamento denota pensar no futuro”, ou seja, é simplesmente levar o futuro em consideração. Em seguida ele escreve que “Para outros, planejamento é controlar o futuro” (MINTZBERG, p 23).

Para Mintzberg (2004), essa segunda definição, juntamente com a primeira, apresenta o mesmo problema de uma amplitude excessiva. Para outros autores, a terceira definição diz que “planejamento é tomada de decisão”. Para Mintzberg (2004, p. 24), “o termo planejamento tem sido usado praticamente como sinônimo de tomada de decisão e gerenciamento de projeto”. Em seguida, ele diz: “planejamento é tomada de decisão integrada” (MINTZBERG, p 25). Já essa definição, deixa claro que o planejamento deve ser elaborado em conjunto. Para Mintzberg (2004, p. 26), a melhor definição é “Planejamento é um procedimento formal para reduzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

De acordo com Oliveira (2011), o planejamento antecede uma necessidade de um processo de decisões que ocorrerá antes, durante e depois da elaboração e implementação na empresa.

Las Casas (2001, p. 12) diz, “Planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcança-los”. Todo o processo de planejamento deve ser contínuo, deve-se observar todas as atividades, os aspectos controláveis e não controláveis da organização.

2.2 ESTRATÉGIA

Todas as organizações, de qualquer ramo, adotam estratégias para atingir os seus objetivos. Existem vários conceitos de estratégia. E um deles, segundo Porter (1985, p. 63) é: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Para Porter (1985, p. 52), “O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto de atividades para

proporcionar um mix único de valores”. Mintzberg (2004) diz que a estratégia é como se fosse um plano, é uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro.

As estratégias variam de empresa para empresa, cada uma delas tem suas características, sendo umas mais agressivas em relação a concorrência, outras mais cautelosas, algumas querem crescer e outras querem estabilidade. Segundo Maximiano (2011), a estratégia é um plano, ou um curso de ação, que estabelece os modos de competir ou de realizar as missões, a obtenção de recursos e os objetivos de longo prazo da empresa.

Estratégia é um caminho ou ação realizada para alcançar todas as metas, objetivos e desafios estabelecidos pela organização no seu ambiente. (OLIVEIRA, 2011). Elas podem ser adotadas para todas as áreas da organização, seja pro setor de finanças, marketing ou produção, por exemplo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato & Sapiro (2003), planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas.

Segundo Porter (1991), o planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, agindo assim constantemente.

Chiavenato & Sapiro (2003, p. 39) diz, “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

De acordo com Abichequer (2011) *apud* Almeida (2010, p. 01), “planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões para direcionar o futuro da organização. É o planejamento da direção da empresa visando a eficácia”. Já Oliveira (2011) diz que o planejamento estratégico é um processo de estratégias que aproveitam todas as oportunidades e neutralizam todas as ameaças do ambiente.

Para Maximiano (2011, p. 123), “Planejamento estratégico é o processo de definir os objetivos de longo prazo da organização”. As definições de Oliveira (2011), deixam claro algumas palavras-chave que traduzem o conceito de planejamento estratégico: “direcionar o futuro”, “tomada de decisões”, “implementação de estratégias”, “oportunidades” e “neutralizar ameaças”.

Temos hoje em dia o planejamento estratégico como a principal arma a ser utilizada numa luta constante com a concorrência, podendo ser utilizada das diversas formas, nas diversas áreas, para os diversos fins. Por mais que muitas das empresas tenham uma realidade muito positiva, não se pode dispensar um planejamento estratégico. Tudo isso para que se possa se antecipar as ameaças, aproveitar as oportunidades, para manter-se sempre próspero e crescente, é preciso que o planejamento seja sempre inovador e contínuo.

2.3.1 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

Antes de qualquer coisa, o planejamento estratégico começa a partir do momento em que o negócio é delimitado. Essa delimitação é o caminho ou direção a ser seguida pela organização para orientar todas as suas atividades tornando-a de forma contínua.

Esse é o primeiro passo para a aplicação de um pensamento voltado para a gestão estratégica. Delimitar o negócio da empresa é fundamental e deve ter sua devida atenção para que se possa focar o negócio em um caminho.

Muitas empresas definem como negócio um mercado baseado em produtos específicos ou não. No entanto, Kotler (1998) *apud* Abichequer (2011), afirma que produtos são transitórios, porém, as necessidades básicas dos clientes, não. De acordo com Kotler (1998), o negócio deve ser considerado como uma forma de dar satisfação ao cliente e não apenas um processo de produção de bens.

2.3.2 VISÃO

De uma forma simples, a visão vem logo após se delimitar o negócio. Significa basicamente o que a empresa quer ser no futuro, como ela quer ser reconhecida, onde ela quer estar no dia seguinte. A visão é uma projeção do futuro da organização, onde se procura criar uma ponte entre o presente e o futuro, para que a partir do momento em que se saiba onde se quer chegar, ela busque todos os recursos possíveis para conseguir.

De acordo com Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola. Aponta a direção que a empresa quer seguir, o caminho para o futuro a ser percorrido, além de representar os seus sonhos e esperanças.

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2011, p. 17), “visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”. A visão molda um futuro pretendido pela organização, ela direciona um caminho a ser seguido pela empresa, faz com que haja um engajamento por parte de todos os colaboradores e tende a ser simples e objetiva, para fazer com que se torne fácil ser lembrada.

2.3.3 MISSÃO

Segundo Oliveira (2011), de uma forma bastante simplificada, a missão é a razão de ser da empresa. Esta é a parte na qual se pergunta qual o real propósito da empresa, em que ela concentra seus esforços, qual o seu diferencial ou até quais são os serviços, clientes ou produtos.

Definir a missão da empresa é a parte onde se questiona antes de qualquer coisa, qual o negócio da empresa, quem são seus concorrentes e também, qual o foco da empresa no mercado. Para Hitt, Ireland & Hoskisson (2011), a missão da empresa é algo mais concreto do que a visão. Juntos, a visão e a missão possibilitam criar uma base para que a organização possa implantar as suas estratégias.

Pereira (2010) também considera que é preciso responder algumas perguntas como: O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? E a pergunta mais importante: Qual é o negócio da organização?

2.3.4 VALORES

Os valores, como algo que as pessoas julgam importante, servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização (TAVARES, 2010).

Esses valores adotados pela empresa, são todos vistos pelos clientes, fornecedores, investidores e colaboradores. Eles precisam estar bem implícitos e precisam fazer com que todas as partes acreditem ou adotem esses valores para si, como

uma forma de identificação com a organização. Os colaboradores, por exemplo, devem sentir orgulho por trabalhar nas suas empresas, devem adotar esses valores e se identificar com eles. (TAVARES, 2010).

Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. As mesmas devem estar impostas, assim como a visão e a missão e devem ter relação com as questões éticas e morais da empresa. (OLIVEIRA, 2011)

2.3.5 IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do planejamento estratégico é uma parte fundamental, é onde se aplica tudo aquilo que foi estudado a fim de aprimorar e desenvolver a empresa através da concretização do que foi planejado.

Tavares (2010), diz que a implementação corresponde a um momento decisivo do processo decisório. E o corpo diretivo precisa tomar decisões em três dimensões abrangentes. É necessário uma coordenação e integração dos esforços de todas as áreas e que elas precisam trabalhar juntas para que ocorra a implementação. O comprometimento de todos os indivíduos, eles precisam comprometer-se com tudo aquilo que for estabelecido para que dê certo, assim como é necessária uma competência técnica e gerencial para resolver todos os problemas e implantar as soluções.

2.3.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Preocupa-se tanto em executar o planejamento que as atividades de acompanhamento ficam em segundo plano.

A função desempenhada pela parte de controle e avaliação no planejamento estratégico é justamente o de acompanhar como anda o desenvolvimento e desempenho do que foi implantado, através da comparação de tudo aquilo que já foi alcançado com o que estava previsto no planejamento.

De acordo com Oliveira (2011, p. 260), “controle é a função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse

desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

O controle e avaliação do planejamento estratégico tem como finalidades, identificar problemas ou falhas que prejudicam o que foi planejado, buscando encontrar uma solução para evitar que ocorra novamente, assim como verificar se as estratégias adotadas estão proporcionando algum resultado esperado dentro tudo aquilo que foi previsto (OLIVEIRA, 2011, p. 162)

Para Oliveira (2011), esta é a parte em que analisa a empresa, como ela está reagindo à tudo aquilo que foi planejada. É necessário que o plano tenha sido bem elaborado e implantado para que o controle e a avaliação não sejam prejudicados.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de estudo foi a empresa Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda., localizado na cidade de Patos-PB. A qual atualmente, é uma das maiores indústrias da cidade, sendo a maior do seu ramo e uma das maiores da Paraíba, contando com mais de 100 funcionários. Essa organização foi escolhida por se tratar de uma das maiores e bem sucedidas indústrias da cidade de Patos-PB em termos de receita, apoio aos esportes e inovação.

A Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. foi fundada no dia 28 de Maio do ano de 1990, uma empresa familiar, que graças ao empreendedorismo do Sr. Marcelo Carreiro, identificou uma oportunidade de negócio e acreditou que poderia dar certo, tendo como objetivo principal fornecer matéria-prima para outras empresas do setor calçadista da cidade de Patos-PB. Com o passar do tempo, foram aparecendo outras oportunidades de negócio. A empresa começou a fabricar bolas, atuando como pioneira na região Nordeste nesse tipo de industrialização buscando sempre excelência na qualidade dos produtos. O mercado esportivo demonstrava ser muito bom e a empresa logo percebeu uma carência de produtos de qualidade, mas com preços mais acessíveis. A partir disso, a Carreiros começou a investir em vários tipos de materiais esportivos.

Hoje, a Carreiros conta com 104 funcionários, e fornece cursos técnicos e profissionalizantes da área para todos, que inclusive fazem parte de um sindicato interno que conta com presidente, vice-presidente, tesoureiro e conselheiros. A empresa busca

sempre estimular todos os seus funcionários e seu bem estar. Graças a um planejamento estratégico, que passou a ser implantado ao longo dos anos, em que foi acontecendo o desenvolvimento da empresa, a Carreiros está presente em mais de 20 estados do território brasileiro, atuando como uma das empresas líderes do setor e satisfazendo os clientes com produtos de qualidade a custos acessíveis.

4 METODOLOGIA

A metodologia é considerada como um processo que é utilizado para alcançar determinado fim, abordando as principais regras para a criação de um trabalho científico e fornecendo todos os instrumentos possíveis para a criação dele. Pode-se definir metodologia como a descrição, análise e avaliação dos métodos de investigação. (DIÓGENES, 2005, p. 33). Sabe-se que para conseguir realizar determinados objetivos, é necessário analisar qual a forma ou ação a ser escolhida para chegar ao caminho esperado.

Para Diógenes (2005), a metodologia é um instrumento de procedimento técnico do conhecimento.

Essa pesquisa foi realizada para fundamentar todo o planejamento estratégico analisado e foi elaborado baseado com os princípios metodológicos de acordo com Gil e Vergara.

Quanto a abordagem, essa pesquisa é qualitativa. Este método é diferente da abordagem quantitativa em princípio, pois não utiliza um modelo estatístico como base pra analisar um problema, ou seja, não medindo ou numero categorias. A pesquisa qualitativa não é expressada através dos números, mas sim através de informações coletadas. (Richardson, 1989 *apud* Dalfovo, 2008)

Quanto aos fins, a pesquisa se caracterizou como descritiva. De acordo com Vergara (2007, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Gil (2010) diz, que os principal objetivo da pesquisa descritiva, é justamente a descrição das características de determinada população podendo ser elaborada com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso. De acordo com Vergara (2011, p. 44), “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.”

Foi escolhido apenas um grupo para estudo. Esse grupo é a direção da empresa a qual foi a responsável pela criação ou elaboração de toda a administração estratégica da organização.

Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas previamente agendadas. Essas entrevistas foram gravadas e anotadas, juntamente com um questionário que foi realizado pela direção. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com a direção da empresa. Essa análise foi feita através de uma entrevista por pauta, onde o entrevistador agenda todos os pontos que serão abordados durante a entrevista. (VERGARA, 2011)

O questionário citado continha doze perguntas, todas elas baseadas nos objetivos gerais e específicos. Perguntas como: “como foi realizado o planejamento estratégico?” e “quais as dificuldades e os benefícios ao realizar o planejamento estratégico?” foram feitas, assim como perguntas que abordaram algumas características que são primordiais ao se realizar um planejamento estratégico.

Para Gil (2010), tratamento de dados se refere àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Foram utilizados os dados da pesquisa para que se possa analisar o conteúdo com o intuito de entender como foi formulado o planejamento estratégico. Os tópicos abordados anteriormente no referencial teórico (definição de negócio, missão, visão, valores, implementação e controle e avaliação) serviram de base para a análise. Esses tópicos foram escolhidos devido a simplicidade e benefício deles.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados a partir do estudo realizado na empresa Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda., na qual indica como é realizado o planejamento estratégico pela mesma, fazendo com que ela continue atuando como uma das líderes do seu setor, atraindo e retendo cada vez mais clientes, assegurando a lucratividade do negócio. Todas respostas obtidas nas entrevistas está

5.1 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

- A Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. é uma empresa fabricante de material esportivo de qualidade.

Uma coisa que é muito importante na definição do negócio, é não se atrelar apenas aos seus produto (Kotler, 1998 *apud* Abicheque, 2011). Ao ser criada, a empresa era uma fornecedora de matéria-prima para a fabricação de calçados e foi percebendo que poderia ser mais do que isso. De acordo com a entrevista realizada com o diretor, o negócio não foi definido no começo, isso só ocorreu com o passar dos anos em que a empresa foi crescendo.

5.2 A VISÃO

Uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 17).

- Permanecer como uma das maiores empresas da região Nordeste no setor que atua.

5.3 MISSÃO

Hitt, Ireland & Hoskisson (2011, p. 18) diz que “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(ais) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender.”

A missão se refere ao propósito da empresa existir, qual o seu diferencial ou o que ela faz.

- Servir aos seus consumidores com produtos excelentes em inovação e qualidade, a fim de oferecer-lhes conforto e satisfação, contribuindo assim, para a superação de seus limites.

5.4 VALORES

Para Oliveira (2011), os valores são fatores primordiais para a organização, visto que são princípios fundamentais a serem adotados e seguidos por todos que fazem parte dela.

- A organização segue princípios básicos, onde todos são comprometidos com a fé, ética, transparência, inovação, competência e superação.

A Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. é vista com bons olhos por zelar pelos seus colaboradores, onde seu comprometimento com eles é fundamental para o desenvolvimento da organização. Isso faz com que os funcionários adotem a postura da organização para si.

5.5 IMPLEMENTAÇÃO

Tavares (2010), fala que é necessário um comprometimento de todas as partes da organização para que ocorra a implementação da missão, visão e dos valores. Todos os colaboradores precisam se comprometer e pôr em prática todas as coisas que foram decididas pela organização.

- A Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. passou a adotar um planejamento estratégico após delimitar o negócio e implementar sua missão, visão e seus valores.

Segundo um dos diretores, a empresa no começo dos seus trabalhos não contava com métodos de planejamento estratégico, mas que ao longo do tempo e com a profissionalização dos demais membros, a organização foi implementando a missão, a visão e seus valores, fazendo reuniões com os diretores de cada setor para que pudessem colocar em prática tudo aquilo que ia sendo decidido.

5.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle e a avaliação é um processo importantíssimo que deve ser realizado da melhor maneira possível. De acordo com Maximiano (2011, p. 189), “Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos”.

Todo o processo de controle permite que seja possível tomar decisões acerca dos objetivos, do desempenho da organização em relação aos objetivos, dos riscos e oportunidades até o fim do planejamento, o que pode ser feito pra que os objetivos sejam realizados e até mesmo uma possível mudança dos objetivos, caso seja necessário.

- O controle é realizado através dos funcionários no setor financeiro que registram tudo que entra e sai, desde os pedidos recebidos que são repassados para as áreas afins, do pagamento, até a saída dos produtos para entrega por meio de softwares específicos para a função.

A avaliação serve como um feedback de fundamental importância fornecido para os gestores e suas equipes. Segundo Maximiano (2011, p. 196), “Fornecer feedback às pessoas é o processo de avaliar, informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano”.

- A avaliação é feita por parte de todos os diretores (produção, recursos humanos, financeira, produção). Os diretores recebem relatórios semanais e mensais dos supervisores com informações e dados estatísticos e a partir disso avaliam o desempenho dos trabalhos que estão sendo realizados.

Segundo o diretor geral da empresa, o controle e avaliação são processos bastante organizados. Ele ainda diz que foi de grande benefício ter utilizado desses processos ao longo dos anos, em que o planejamento estratégico era implantado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o melhor desempenho da empresa, seja ela de qualquer ramo, um planejamento estratégico é primordial. Ao estudar a Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. pode-se ver como o planejamento estratégico foi essencial

para a construção dessa organização. Empresa essa, que pretende continuar com seu método de trabalho, mas buscando sempre aprimora-lo.

Nesse trabalho podemos observar como que a organização estudada utiliza sua administração estratégica para o seu benefício, tomando por base o conceitos de vários autores que abordam o respectivo tema e que falam também sobre planejamento, estratégia e planejamento estratégico respectivamente. Apesar de possuir um planejamento estratégico simples, mas que foi de grande auxílio para a organização, foi possível identificar e abordar temas como a definição de negócio, visão, missão, valores, como foi implantado e as formas de controle e avaliação que são muito importantes.

Na organização, com a adoção do planejamento estratégico foram identificados os benefícios como a possibilidade de poder saber aonde se quer chegar em um futuro próximo e também de colocar tudo no papel, ajudando a escolher os melhores caminhos possíveis, com os menores riscos, com menos complexidade e com o maior retorno possível. E as dificuldades encontradas pela organização estudada, são a de conseguir mão de obra qualificada ou especializada quando se trata de desenvolver o planejamento estratégico, de pôr ele em prática da melhor forma e até mesmo para realizar a função da melhor maneira possível em alguns setores da empresa.

Com o questionário aplicado, realizado através de entrevistas, que foram baseadas num questionário de 12 perguntas simples e rápidas, pode-se concluir que todo o trabalho da empresa correspondeu às expectativas esperadas. Pode-se também destacar que a parte de controle e avaliação da organização estudada é uma das mais priorizadas pela mesma, pois é um processo que de acordo com os autores que abordam o tema, é de fato muito importante e é dita como uma das prioridades da organização.

Foi possível concluir que a organização trabalha com a colaboração de todos os funcionários, principalmente os diretores dos principais setores da empresa, para pôr em prática todo o passo a passo do planejamento estratégico abordado neste artigo. Concluiu-se por fim que a Indústria e Comércio de Bolas e Chuteiras Carreiros Ltda. tem seu processo de planejamento estratégico estruturado e que foi implantando ao longo dos anos em que a organização ia crescendo e se aprimorando cada vez mais.

REFERÊNCIAS

ABICHEQUER, Caio César Hexsel. **Elaboração de planejamento estratégico:** estudo em uma empresa franqueadora de calçados e acessórios. Porto Alegre, 2011.
http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/39224/000823613.pdf?sequence=1&locale=pt_BR. Acesso em: 10/04/2015.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Disponível em:
http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em: 01/12/2014.

A. Hitt, Michael. **Administração estratégica:** competitividade e globalização/Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson; [tradução All Tasks]. – 2. Ed – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico/** Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

DIÓGENES, Eliseu. **Metodologia e epistemologia na produção científica:** gênese e resultado. – 2 Ed. Maceió: EDUFAL, 2005.

FIO Faculdades – **Manual de normas para elaboração de projetos e monografias.** Disponível em: http://fio.edu.br/manualtcc/co/7_Material_ou_Metodos.html. Acesso em: 20/03/2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas.** São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração:** manual para as disciplinas TGA e introdução à administração. – 2. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 29. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Michael Porter, tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 13ª reimpressão.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. Ed.- São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PANELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. – 1. Ed. – 11. Reimpr – São Paulo: Atlas, 2010.

ABSTRACT

To survive in the market, organizations are increasingly looking to improve with detailed studies of their competitors and ways to leverage all its economic potential, also seeking to correct their weaknesses. This study aimed to study how strategic planning is carried out in the Industry and Trade Balls and Cleats Carreiros Ltda. in the city of Patos - PB, which is one of the largest industries in the state that is already in the market for 25 years and markets its products in more than 20 states of Brazil. To this end we used a methodology descriptive, qualitative and case study. He attempted to show how it is done strategic planning, identifying and analyzing the steps according to the organization, demonstrating the main reasons, and show their difficulties in deploying and vested benefits. Therefore, this article shows how are or were made the business process definition, mission, vision, implementation and control and assessment by the Industry and Trade Balls and Cleats Carreiros Ltda. All this based on concepts of several authors who speak about planning, strategy and strategic planning. It is concluded in this article that the studied organization has a structured strategic planning process, which was being implemented over the years in which the organization grew.

Keywords: Strategic Planning; Strategic Management; Strategic Management.