



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
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**

RODOLFO JOSÉ DA COSTA DOMINGOS

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA DE
PROJETOS PAISAGÍSTICOS – ATELIER DO JARDIM – EM
CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

RODOLFO JOSÉ DA COSTA DOMINGOS

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA DE PROJETOS
PAISAGÍSTICOS – ATELIER DO JARDIM – 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 para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. MSc. Luís de Sousa Lima

**CAMPINA GRANDE – PB
2014**

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.

D671d Domingos, Rodolfo José da Costa

Diagnóstico estratégico [manuscrito] : Avaliação da empresa de projetos paisagísticos – Atelier do Jardim – em Campina Grande - PB. / Rodolfo José da Costa Domingos. - 2014.

25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Msc. Luís de Sousa Lima, Departamento de Administração e Economia".

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

21. ed. CDD 658.401 2

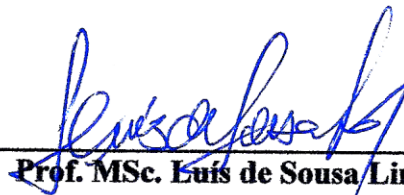
RODOLFO JOSÉ DA COSTA DOMINGOS

10,0
k

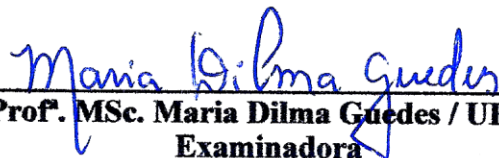
**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA DE PROJETOS
PAISAGÍSTICOS – ATELIER DO JARDIM – EM CAMPINA GRANDE-PB.**

Aprovado em: 12/03/2014.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. MSc. Luis de Sousa Lima / UEPB
Orientador



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes / UEPB
Examinadora



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda / UEPB
Examinadora

CAMPINA GRANDE - PB.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, exemplos de dedicação aos filhos. A minha Madrinha que sempre acreditou no meu potencial acadêmico. Ao apoio da minha querida esposa e ao carinho dos meus filhos. Agradeço a cima de tudo a DEUS por mais esta vitória na minha vida. Obrigado a todos!

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: AVALIAÇÃO DA EMPRESA DE PROJETOS PAISAGÍSTICOS – ATELIER DO JARDIM – EM CAMPINA GRANDE-PB

DOMINGOS, Rodolfo José da Costa¹
LIMA, Luís de Sousa²

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo descrever o diagnóstico estratégico da empresa de paisagismo Atelier do Jardim, em Campina Grande - PB. Neste sentido, buscou-se informações sobre o mercado de atuação, as principais ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes, a concorrência, possíveis cenários estratégicos e a atual postura estratégica. Visando o objetivo indicado, utilizou-se a metodologia composta das pesquisas descritivas, de estudo de caso, bibliográfica e qualitativa. O modelo para o diagnóstico estratégico foi o proposto por Oliveira (2011), o qual dentre vários autores melhor se adequou ao estudo em questão. Espera-se, que a partir deste diagnóstico a empresa consiga obter valiosas informações sobre o mercado de paisagismo em Campina Grande - PB, informações está que proporcionem a empresa, superar os obstáculos do dia-a-dia e atingir o almejado sucesso.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This study aims to describe the strategic diagnosis of the landscaping company Atelier Garden, in Campina Grande - PB. In this sense, we collected information about the market performance, key threats and opportunities, strengths and weaknesses, competition, possible strategic scenarios and the current strategic posture. Targeting the stated goal, we used the methodology consists of descriptive research, case study, literature and qualitative. The model for strategic diagnosis was proposed by Oliveira (2011), which among several authors best fit to the study. It is hoped that from this diagnosis the company can gain valuable information about the market for landscaping in Campina Grande - PB, information is to provide the company overcome the obstacles of day to day and achieve the desired success.

Keywords: Strategy. Planning. Strategic Planning.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, já faz alguns anos que vem sendo apontada a importância do planejamento estratégico para o sucesso das empresas. Devido ao grande número de novas empresas que surgem todos os anos, de acordo com pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), no ano de 2010, pesquisa essa divulgada no portal Brasil, relata que o Brasil

¹Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. E-mail: <rodolfocg@oi.com.br>.

²Prof. Orientador. Mestre pela UEPB. E-mail: <admluisdesousalima@hotmail.com>

é o país com a maior taxa de empreendedorismo entre todos os integrantes do G20 (grupo das 20 nações mais ricas do mundo). A cada 100 brasileiros adultos, 17,5, em média, têm negócios com até três anos e meio de atividade. Apesar dos brasileiros buscarem gerir seu próprio negócio, nem todos conseguem o sucesso, já que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros cinco anos de existência, oscila em torno dos 70%. Segundo informação do portal nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

De acordo com Chiavenato (2008, p. 131), “planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretender alcançar.” Muitos empreendedores buscam o sucesso e consequentemente o lucro em seus negócios, e a empresa Atelier do Jardim tem o mesmo objetivo, além disso, buscar desenvolver o mercado de paisagismo sustentável na cidade de Campina Grande, mercado esse, já bastante difundido em outras cidades do país. No qual busca de forma sustentável promover o equilíbrio entre os fatores ambientais, econômicos, culturais e sociais. Neste contexto, questiona-se: Como descrever o diagnóstico estratégico da empresa de paisagismo Atelier do Jardim, em Campina grande - PB?

Com base nessas considerações, este estudo tem o objetivo de descrever o diagnóstico estratégico da empresa de paisagismo Atelier do Jardim em Campina Grande – PB.

Assim, para responde o objetivo proposto serão analisados tópicos fundamentais para o desenvolvimento deste estudo, como: identificar a visão da empresa, relatar os valores, demonstrar a análise externa, determinar a análise interna e definir a análise da concorrência. Diante do exposto justifica-se a relevância do tema. Espera-se que esse diagnóstico auxilie a empresa no seu crescimento no mercado de atuação.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Resumo, Introdução, Referencial Teórico, Espaço da Pesquisa, Aspectos Metodológicos, Apresentação e Interpretação dos Dados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

2.1.1 A origem militar da estratégia

O termo estratégia está presente na humanidade há mais de 2.000 anos, naquele tempo era usada para selecionar posições específicas no contexto de batalhas militares. Hoje a

estratégia é usada também por organizações para alcançar o sucesso no mercado em que atuam.

A estratégia tem origem no meio militar, de acordo com Oliveira (2007, p. 35) “ [...] a palavra *estratégia* significa, literalmente, a *arte do general*; deriva da palavra grega *strategos*, que significa, estritamente, general.”

Portanto, a história da guerra está cheia de estratagemas famosos, como, a *batalha das Termópilas*, onde 300 espartanos conseguiram retardar por três dias o avanço do exército persa que possuía milhares de soldados. Isso ocorreu graças às estratégias utilizadas pelo Rei Leônidas, utilizando os aspectos geográficos ao seu favor, assim como formações de batalhas inovadoras.

Outra grande contribuição para estratégia foi escrita no século V a.C., por Sun Tzu, general e filósofo chinês. Ele escreveu a obra *A Arte da Guerra*, com ensinamentos militares. A seguir um grande exemplo de ensinamento de Sun Tzu (ver quadro 1).

Quadro 1 – Ensino Sun Tzu original e adaptado

Sun Tzu (versão original)	Uma versão adaptada ao meio empresarial
<p><i>“Quando você conhece o seu inimigo e a si próprio, ganhará todas as batalhas. Quando você se conhece mas não conhece o inimigo, vencerá algumas batalhas. Quando você não conhece nem ao inimigo nem a si próprio, perderá todas as batalhas.”</i></p>	<p><i>“Quando você conhece o seu concorrente e a sua empresa, terá grande sucesso. Quando você se conhece mas não conhece o concorrente e o ambiente, poderá ter algum sucesso. Quando você não conhece nem o ambiente externo nem a sua empresa estará condenado ao fracasso.”</i></p>

Fonte: Justus (2008, p, 1).

Verifica-se neste quadro que Sun Tzu enfatizava a importância de estar informado a respeito do inimigo e do local de batalha.

2.1.2 A estratégia empresarial

Comentando Maximiano (2007), sobre o surgimento da estratégia empresarial, este cita que no início do século XX. Du Pont e Sloan foram os pioneiros na aplicação da estratégia nas empresas, de forma coerente, o que deu origem a administração estratégica. Em 1965, Asnoff, que teve grande influência dos ensinamentos de Drucker e Chandler, publicou *Estratégia corporativa*, o primeiro livro acadêmico sobre o assunto.

Toda organização antes de iniciar suas atividades deveria traçar estratégias, com o intuito de conhecer o cenário de atuação e seu mercado consumidor. Mas a grande maioria peca nesse ponto inicial e vão improvisando a cada situação desfavorável.

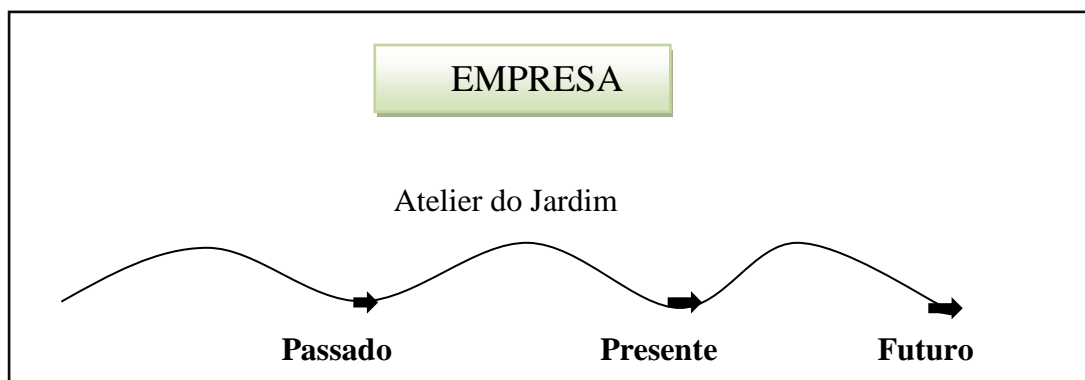
Sertek et al. (2007, p. 37) definem estratégia como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Dessa forma existe o entendimento de que a estratégia é um caminho, que auxilia a empresa na busca dos objetivos em seu ambiente de negócios. O grande diferencial da estratégia é o conhecimento, quanto mais conhecimento sobre o mercado em que atua, mais fácil fica se sobressair em relação à concorrência.

De acordo com Oliveira (2007, p. 5) “[...] por meio de um caminho sinuoso que pode ser planejado ou não, a empresa chega ao presente em determinada situação, que deve ser avaliada como base de sustentação para se traçar um caminho futuro”. A empresa deve promover os ajustes e as correções necessárias para adequá-la as mudanças que ocorrem na sua trajetória (ver Quadro 2).

Quadro 2 - Escolha de uma estratégia pela empresa.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 5).

Assim, como mostra o Quadro, o planejamento estratégico visa dimensionar a empresa no tempo, considerando o seu passado, presente e futuro. Gerando informações valiosas para o seu gestor, tais como, poder avaliar a real situação da empresa e a maioria dos obstáculos no caminho da mesma.

2.1.3 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia é realizada após análise dos fatores internos e externos da empresa. Com base nessas informações a organização, por exemplo, a Atelier do Jardim, já tem a possibilidade de formular as alternativas estratégicas da empresa.

Certifica Oliveira (2011, p. 198-199), que na formulação da estratégia, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, com suas constantes transformações, oportunidades e ameaças;
- A integração entre a empresa e seu ambiente, visando a melhor adequação possível, estando inserida, neste aspecto, a amplitude de visão e a qualidade dos valores dos principais executivos e/ou proprietários da empresa.

O processo de formulação das estratégias empresariais não é simples, por isso a importância de acontecer uma sinergia entre todos os ambientes da empresa, porque fatalmente a estratégia tende a fracassar quando não existe uma cooperação de todos os envolvidos.

2.1.4 Escolha da estratégia

A estratégia é na sua essência composta por escolhas, e a escolha dela define aonde a empresa almeja chegar, ou seja, o caminho que a empresa deverá percorrer para conseguir o sucesso.

Para Oliveira (2007, p. 49), algumas perguntas devem ser respondidas, quando da escolha da estratégia empresarial, são elas:

- qual é a importância relativa de cada uma das considerações precedentes?
- qual é a alternativa que resolve melhor o problema de estratégia?
- qual é a alternativa que melhor se enquadra na competência e nos recursos da empresa?
- qual é alternativa que oferece a maior e melhor vantagem competitiva para a empresa?
- quais alternativas reduzem ao mínimo a criação de novos problemas?
- qual deve ser a nova estratégia empresarial?

Em virtude do que foi mencionado, o gestor deve responder tais questionamentos para nortear a sua estratégia. É exatamente a partir dessas respostas que a organização consegue compreender melhor o seu foco.

2.1.5 Implementação da estratégia

Explica Chiavenato (2007, p. 155), que “implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los”.

Dessa maneira a partir da implementação todos os colaboradores devem reconhecer a sua contribuição. A empresa acaba sendo definida pelas pessoas ao seu redor, quem são essas pessoas, como agem e o que são capazes de fazer. É nessa fase onde o planejamento ira se concretizar.

2.2 PLANEJAMENTO

2.2.1 Conceito

Sabe-se que grande parte de nossas ações diárias necessitam de planejamento, e com as empresas não é diferente. O planejamento atua como ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos e definir um referencial futuro.

Para Chiavenato (2003, p.167), o planejamento é:

a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Verifica-se assim, que o planejamento é um processo que permite o controle apropriado das diretrizes que a empresa tem como objetivo. Facilitando a sua trajetória para alcançar os resultados esperados. O empreendedor precisa planejar para tornar realidade um objetivo futuro.

2.2.2 Princípios do planejamento

Detalha Oliveira (2011, p. 6). “o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados e, separa esses princípios em geral e específicos”.

Portanto, para que os objetivos de uma empresa sejam atingidos dentro de um processo de planejamento é necessário seguir esses princípios. Esses princípios evitam a dispersão de ideias e a mudança repentina do caminho a ser seguido.

2.2.2.1 Princípios gerais do planejamento

Na visão de Oliveira (2011, p. 6-7), são quatro os princípios gerais do planejamento:

- O princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.
- O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Os princípios gerais do planejamento buscam hierarquizar os objetivos mostrando que o planejamento precede todas as funções administrativas, além de representar as modificações que o planejamento provoca. Em vista dos resultados o planejamento também proporciona uma maior efetividade para a empresa.

2.2.2.2 Princípios específicos do planejamento

Em relação aos princípios específicos do planejamento, Oliveira (2011, p. 10), apresenta-os como sendo:

- Planejamento Participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mais o processo envolvido.
- 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.
- Planejamento Integrado: os vários escalões de uma empresa - de porte médio ou grande - devem ter seus planejamentos integrados.
- Planejamento Permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Os princípios específicos do planejamento são de grande importância, pois o planejamento participativo tem o papel de facilitar o processo de elaboração do planejamento pela própria empresa. O planejamento coordenado orienta que é preciso uma sinergia entre todos os setores da empresa. O planejamento integrado reforça a ideia anterior, onde todos os funcionários da empresa buscam um único objetivo. E o planejamento permanente mostra que

devido às oscilações e imprevistos que podem ocorrer durante o árduo caminho da empresa, o planejamento deve ser contínuo e permanente.

A falta de atenção aos princípios gerais e específicos pode prejudicar o processo decisório e o seu planejamento por falta de informações relevantes ao correto posicionamento da empresa aos seus dirigentes.

2.2.3 Partes do planejamento

De acordo com Ackoff (1975 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 14), o planejamento apresenta cinco partes básicas que são:

- 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.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.
- Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.
- Planejamento de implantação e controle: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Cada uma dessas partes é um processo decisório em si, envolvendo análises, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação. O processo também tem que ser interativo, pois, apesar de cada parte ser tratada separadamente, para que ocorra o sucesso da próxima é necessário que a anterior seja bem elaborada e estruturada, e esse processo tem que ser contínuo, pois repetirá-se ao longo da existência da empresa.

2.2.4 Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2011, p.15), existem três tipos de planejamento (ver figura 3), que podem ser representados nos seguintes níveis:

Quadro 3 -: Níveis de decisão e tipos de planejamento

NÍVEL ESTRATÉGICO	Decisões estratégicas	Planejamento estratégico
NÍVEL TÁTICO	Decisões táticas	Planejamento tático
NÍVEL OPERACIONAL	Decisões operacionais	Planejamento operacional

Fonte: Oliveira (2011, p. 15).

Conforme mostrado na figura, podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional.

De acordo com Oliveira (2011, p.17) “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa [...]”.

Para este mesmo autor (2011, p. 18) “Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Acrescenta Oliveira (2011, p. 19), que “Planejamento operacional é a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados [...]”.

Cada tipo de planejamento tem suas próprias características, mas para o sucesso do negócio todas elas têm que funcionar perfeitamente, proporcionando a harmonia e sinergia necessária para alcançar os objetivos traçados.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.3.1 Conceito

O planejamento estratégico atua no processo de elaborar a estratégia empresarial, para maximizar a relação empresa e ambiente. Esse processo compreende a tomada de decisões sobre o curso que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretendem oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Para Oliveira (2011, p.17), “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos não controláveis [...]”

Para Maximiano (2007, p. 333), um processo de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

1. Análise da situação estratégica presente da organização. (Onde estamos? Como chegamos aqui?)
2. Análise do ambiente – ou análise externa. (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?)
3. Análise interna. (Quais são nossos pontos fortes e fracos?)
4. Definição do plano estratégico. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar lá?)

Muitas empresas têm alguma forma de estabelecimento de decisões estratégica e ações estratégicas, a maior parte delas elabora um planejamento a ser seguido, mesmo que de modo informal, este já é um passo importante, bastando apenas um planejamento mais detalhado e específico para a realidade de cada empresa.

2.3.2 Quem faz o planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2011, p. 17-18),

O planejamento estratégico é, normalmente responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Devido à importância da implantação do planejamento estratégico, os gestores da empresa devem ser os responsáveis por sua implantação, designação de tarefas para seus funcionários e acompanhamento dos resultados.

2.3.3 Fases da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas proposto por Oliveira

Comentando Oliveira (2011) este cita que desenvolveu sua metodologia a partir de trabalhos e contratos junto a empresas e consultores empresariais, durante seminários, cursos e trabalhos de consultoria, realizados em grandes, médias e pequenas empresas do Brasil e exterior. Considerado um dos mais completos projetos de planejamento estratégico da atualidade.

É evidente que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois, cada empresa apresenta uma realidade diferente da outra, assim como, seus administradores tem maneiras de pensar divergentes, por isso, a importância de elaborar um bom planejamento estratégico, a fim de evitar o uso de desejos pessoais e achismos na administração de uma empresa.

Para Oliveira (2011, p. 42), As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico são as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico
- Fase II – Missão da empresa
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV – Controle e avaliação

As fases I e II estão detalhadas na parte da apresentação e discussão dos resultados que estão nas páginas seguintes.

3 ESPAÇO DA PESQUISA

A empresa Atelier do Jardim foi constituída a partir da engenheira civil e empreendedora Maria do Socorro Fernandes Alencar, com o objetivo de buscar o sustentável, através de soluções práticas para inovações de projetos e execuções de jardins. O escritório da empresa fica localizado na Rua Professor Antônio Mangabeira, 54, Catolé, Campina Grande – PB. CEP: 58411-100; telefone: (83) 9971-6727; CNPJ: 10.776.347/0001-84.

A empresa conta atualmente com dois empregados. Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são: Elaboração, execução e manutenção de projetos paisagísticos. Com o diferencial de agregar ao gosto do cliente sustentabilidade, requinte e economia, utilizando espécies vegetais nativas para reduzir o consumo de água e o tempo gasto com a manutenção das plantas. A empresa atende a cidade de Campina Grande e região da Borborema.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 DEFINIÇÕES

Segundo Gonsalves (2001, p. 61) o percurso metodológico se refere ao caminho trilhado para que se atinjam os objetivos que definiu e também explicitar os instrumentos que serão utilizados na investigação e as fontes de pesquisa.

O andamento do trabalho realizado utilizou-se da metodologia abordada por Gonsalves que qualifica o estudo nos seguintes tipos de pesquisa:

- Descritiva, que segundo objetivos visa escrever as características de um objeto de estudo (idem, p. 65).
- 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. 65).
- 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 do tema (idem, p.65).
- Qualitativa, que segundo a natureza dos dados preocupa-se com a interpretação do fenômeno considerando o significado que os outros dão as suas práticas (idem, p. 65).

Portanto, este procedimento metodológico focaliza a organização Atelier do Jardim.

4.2 MODELO PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O modelo e as fases I e II abordadas para o planejamento estratégico da empresa Atelier do Jardim foi adaptado do modelo proposto por Oliveira (2011). Onde se levou em consideração o tamanho da empresa e suas principais necessidades. Nesse aspecto as Fases III e IV propostas por Oliveira (2011), foram deixadas para uma próxima etapa do diagnóstico estratégico da empresa.

5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Nesta fase, verificou-se como a organização Atelier do Jardim está no presente, com base no modelo proposto por Oliveira (2011), adaptando este estudo às condições e realidades internas e externas da empresa. Os tópicos abordados na Fase I estão dispostos no Quadro, a seguir.

Quadro 4 – Fase I: Diagnóstico estratégico

Fase I - Diagnóstico estratégico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da visão 2. Identificação dos valores 3. Análise externa <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Identificação das oportunidades 3.2 Identificação das ameaças 4. Análise dos Concorrentes 5. Análise interna da empresa <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Pontos fortes 5.2 Pontos Fracos

Fonte: OLIVEIRA (2011, p. 43)

5.1.1 Identificação da visão

Com base no mercado de atuação, valores e princípios da empresa Atelier do Jardim, buscou-se propor uma visão que anuncie o caminho a ser traçado pela empresa para atingir o sucesso. Assim como alicerce para o propósito da empresa, segue a visão:

- Ser a empresa número 1 do ramo paisagístico da cidade de Campina Grande e região da Borborema, cumprindo conceito de sustentabilidade e social com a utilização de plantas e artigos de decoração regionais.

5.1.2 Identificação dos valores

Os princípios fundamentais e morais que regem a empresa perante a sociedade estão expostos a seguir:

- Excelência na prestação do serviço – A empresa busca oferecer serviços com alto padrão de qualidade em todas as etapas do projeto.
- Responsabilidade ambiental – A empresa procura conscientizar seus clientes da prática do paisagismo sustentável.
- Valorização da cultura regional – A empresa aplica em seus projetos paisagísticos artigos de decoração fabricados por artistas locais.

5.1.3 Análise externa

A análise do ambiente externo buscou mostrar para a empresa as melhores maneiras de usufruir das oportunidades e evitar as consequências negativas das ameaças. Esses fatores externos servem de alicerce e embasamento para o planejamento organizacional.

Levando em consideração esse aspectos, podem-se identificar quais as oportunidades e ameaças se apresentam à empresa, são elas:

5.1.3.1 Identificação das oportunidades

Mercado: O paisagismo desfruta do crescimento do mercado imobiliário de Campina Grande, conforme dados do Conselho Regional de Corretores de Imóveis da Paraíba (Creci-PB), este mercado um crescimento de 12% em 2011, em relação a 2010, e que teve uma projeção de crescimento de 15% em 2012 em relação ao ano anterior, já a expectativa para o ano de 2013 é de 20%. Segundo o presidente do SINDUSCON-PB (Sindicato da Indústria da Construção e do Imobiliário do Estado da Paraíba), Lamir Motta: “A grande aposta do setor imobiliário em Campina é o foco na construção de casas dentro dos condomínios horizontais de alto padrão”. Oportunidade essa que a empresa já trata com bons olhos e visualiza em números formas de aumentar sua receita. Dados de alguns condomínios horizontais em Campina Grande:

- Sierra Home Resort – 197 Lotes;
- Serraville Residence Privê – 470 Lotes;
- Alphaville Campina Grande – 534 Lotes residenciais e 16 Lotes comerciais.

Considerando metade dos lotes construídos desses três condomínios horizontais, já teríamos um número de mais de 600 jardins para serem elaborados projetos paisagísticos e conseqüentemente mais uma oportunidade no serviço de manutenção desses jardins.

O crescimento do setor não se restringe apenas a cidade de Campina Grande, cidades do Brejo como Areia e Bananeiras também recebem empreendimentos de condomínios horizontais, aumentando as oportunidades de atuações da empresa.

Evento anual do setor imobiliário em Campina Grande, o Campimóveis teve sua 4ª edição no ano de 2013, segundo publicação veiculado no site do evento, cerca de 45 mil pessoas visitaram os stands do evento entre os dias 23 de Fevereiro e 2 de Março. Trata-se, portanto de uma ótima oportunidade para empresa mostrar seus projetos e firmar parcerias com grandes empresas do setor.

Tendência do mercado em buscar produtos e serviços que prezem pela sustentabilidade do meio ambiente.

5.1.3.2 Identificação das ameaças

Mercado Informal: O grande número de empresas sem registro e profissionais liberais atuando no mercado, praticando preços fora da realidade de uma empresa registrada e que precisa pagar uma alta carga tributária e trabalhista, essas empresas irregulares tendem a nivelar por baixo o preço de mercado na prestação dos serviços.

Falta de mão de obra capacitada: Uma das grandes ameaças é a falta de funcionários capacitados, na área de jardinagem os melhores funcionários foram capacitados no decorrer de muitos anos de trabalho, e esses são poucos, gerando um grande déficit de mão de obra, a empresa tende a perder oportunidades por não encontrar no mercado pessoas para contratar. Não existe em Campina Grande – PB, escola profissionalizante que qualifique profissionais em jardinagem.

Governo: Novas legislações podem se torna ameaças para empresa, o Governo frequentemente altera a legislação tributária e trabalhista, grande parte das mudanças apenas dificultam manter uma empresa no país.

5.1.4 Análise dos Concorrentes

Na análise dos concorrentes, verificou-se que a empresa que tem conhecimento sobre os demais que atuam no mesmo mercado leva vantagem sobre aquela que nada sabe da

concorrência. A empresa Atelier do Jardim busca elaborar as melhores decisões durante a fase de planejamento estratégico.

Diagnosticando as principais concorrentes localizadas em Campina Grande com aplicação de questionário de pesquisa, obtiveram-se as seguintes informações:

Quadro 5 - Análise dos concorrentes

Empresa	Atelier do Jardim	Mundo da Plantas	A Fazendinha - Paisagismo e Jardinagem
Endereço comercial?	Rua professor Antônio Manguabeira - 54 - Catolé - Campina Grande.	Rua Dr. João Moura - 739 - São José - Campina Grande.	Av. Elpídio de Almeida - 2076 - Catolé - Campina Grande.
Tempo de atuação em anos no mercado paisagístico?	4	15	7
Quantidade de Funcionários?	2	5	1
Qual o valor médio da remuneração dos funcionários?	Salário padrão da classe - R\$ 763,00	Salário padrão da classe - R\$ 763,00	Salário padrão da classe - R\$ 763,00
A empresa oferece treinamento e capacitação para os funcionários?	Sim	Sim	Sim
A empresa oferece algum tipo de promoção aos clientes?	Sim	sim	Não
Qual o principal diferencial na prestação dos serviços?	Oferecer projetos personalizados e baseados na sustentabilidade.	Oferecer garantia nos serviços.	Qualidade no atendimento.
Qual a estratégia de propaganda da empresa?	Anúncios em revistas especializadas da sua área.	Boca-a-Boca.	Boca-a-Boca.
Qual a região de atuação da empresa?	Campina Grande e região.	Paraíba	Campina Grande e região.
A empresa conhece e pratica paisagismo sustentável?	Sim	Sim	Sim
A empresa participa de licitações públicas?	Não	sim	Não
Valor total do orçamento?	R\$ 1.150,00	R\$ 1.170,00	R\$ 980,00
Prazo de entrega?	3 dias de serviço.	2 dias e meio de serviço.	4 dias de serviço.

Fonte: Autoria própria, 2014.

Com base nas informações do quadro afirmar-se que a Atelier do Jardim está localizada em uma rua pouco conhecida do público, já a concorrência tem seus estabelecimentos em locais com bastante fluxo de veículos e pedestres. A empresa Atelier do Jardim é a mais nova entre as citadas, com destaque para a empresa Mundo das Plantas com 15 anos de atuação. Devido ao maior tempo de atuação a empresa Mundo das Plantas detém a maior quantidade de funcionários. Todas as empresas praticam o valor base da classe para remunerar os seus funcionários, e também oferecem treinamento e capacitação para seus

colaboradores. Apenas a empresa Fazendinha não oferece nenhum tipo de promoção aos seus clientes. As empresas possuem diferenciais diferentes, a Atelier do Jardim foca em projetos personalizados baseados na sustentabilidade, já a Mundo das plantas oferece garantia nos serviços prestados, e a Fazendinha qualidade no atendimento. A propaganda das empresas Mundo das Plantas e a Fazendinha é o boca-a-boca, já a Atelier do Jardim investiu em anúncios em revistas especializadas na área. A área de atuação de todas as empresas é Campina Grande e região, mas a empresa Mundo das Plantas quando solicitado executa serviços em todo o estado da Paraíba. Todas as empresas conhecem e praticam o paisagismo sustentável, mas a Atelier do Jardim é a única especialista no assunto. Apenas a empresa Mundo das Plantas participa de licitações públicas. Os valores praticados pelas empresas são bem próximos, com destaque para empresa Mundo das Plantas que ofereceu o menor preço entre as empresas citadas. Já para o prazo de entrega, levou vantagem à empresa Mundo das Plantas por possuir um maior número de funcionários.

De acordo com as informações levantadas, identificou-se que a empresa Mundo das Plantas é a empresa referência no setor, por possuir o maior número de pontos positivos como: localização, tempo de atuação e número de funcionários.

5.1.5 Análise interna da empresa

A partir de levantamentos feitos na empresa podem-se elencar como pontos fortes e fracos os seguintes aspectos:

5.1.5.1 Pontos fortes

- Funcionários com experiência e profundo conhecimento no setor;
- Utilização de tecnologia de ponta para elaboração e execução dos projetos;
- Excelência na qualidade dos serviços prestados;
- Projetos paisagísticos sustentáveis;
- Bom relacionamento com fornecedores das matérias-primas.

5.1.5.2 Pontos fracos

- Necessidade de capital externo para promover o crescimento do negócio;
- Falta de planejamento para médio e longo prazo;
- Déficit no quadro de funcionários;
- Falta de treinamento para os novos funcionários;
- Pouca divulgação da marca da empresa.

5.2 FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

Neste ponto, verificou-se a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico, com base no modelo proposto por Oliveira (2011), adaptando o tópico 1 com estabelecimento da missão e propósitos no mesmo ponto, já que dentro da missão deve ser estabelecido o propósito da empresa. Os tópicos abordados na Fase II estão dispostos na figura a seguir.

Quadro 6 – Fase II: Missão da empresa

Fase II - Missão da empresa
1. Estabelecimento da missão e propósitos
2. Estruturação de cenários
3. Postura estratégica

Fonte: Oliveira (2011, p. 50).

5.2.1 Estabelecimento da missão e propósitos

A missão da empresa foi elaborada com fundamento em questões como a razão de ser da empresa, o seu mercado alvo, os serviços oferecidos, diferencial competitivo, expectativa dos clientes internos e externos e suas crenças e valores. Deste modo a missão proposta para empresa é:

- Atuar com o objetivo de máxima satisfação dos clientes, prestando um serviço de qualidade a preços acessíveis, contribuindo com a urbanização e ornamentação de maneira sustentável dos ambientes públicos e privados da cidade de Campina Grande e região.

5.2.2 Estruturação de cenários

Como forma de auxiliar o planejamento estratégico proposto para empresa Atelier do Jardim, buscou-se captar cenários estratégicos, pesquisando possíveis tendências e eventos de fatos futuros para a empresa. Utilizando a abordagem prospectiva, uma vez que cria futuros desejáveis e viáveis, estruturando as estratégias a partir do presente. Projetaram-se intencionalmente cenários com os seguintes aspectos interatuantes propostos por Oliveira (2011, p. 121):

Quadro 7 - Módulo tecnológico

ASPECTO	CARACTERÍSTICA RELEVANTE	TENDÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS POSSÍVEIS
TECNOLOGIA	Aprimoramento na tecnologia de fabricação de plantas artificiais.	Maior número de jardins passem a utilizar as plantas artificiais.	Diminuição no número de serviços de manutenção de jardins, devido a facilidade no cuidado das plantas artificiais.

Fonte: Autoria própria, 2014.

Considerando-se os aspectos interautuantes propostos, pode-se afirmar que o avanço da tecnologia implantada na fabricação de plantas artificiais representa uma ameaça em potencial. As plantas artificiais tem uma boa aceitação do público na decoração dos ambientes internos, mas também já é nítido o crescimento da utilização dessas plantas nos ambientes externos, como nos gramados sintéticos dos complexos para práticas esportivas. A utilização dessas plantas facilita a vida dos clientes, por causa, do pouco cuidado implantado na sua manutenção.

Quadro 8 - Módulo político-econômico

ASPECTO	CARACTERÍSTICA RELEVANTE	TENDÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS POSSÍVEIS
Política - Economia	Aumento da taxa SELIC.	Aumento dos juros bancários para Capital de Giro, empréstimo e financiamentos.	Aumento das despesas com juros para alavancar crescimento com capital de terceiros.

Fonte: Autoria própria, 2014.

Neste ponto, Abordou-se a dificuldade que uma política econômica restritiva de crédito pode ocasionar para a empresa Atelier do Jardim. O aumento na taxa de SELIC ocasionará um aumento na despesa com juros bancários de empréstimos e financiamentos. Este, capital de terceiros essencial para a empresa investir em grandes projetos paisagísticos.

Quadro 9 - Módulo Serviço

ASPECTO	CARACTERÍSTICA RELEVANTE	TENDÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS POSSÍVEIS
Serviços	Aumento da demanda pelos serviços da empresa.	Maior números de críticas positivas ou negativas.	Investimentos em cursos de capacitação para aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Fonte: Autoria própria, 2014.

Conforme os aspectos levantados, um aumento na demanda pelos serviços oferecidos da empresa Atelier do Jardim. Poderá levar a empresa a aumentar a sua reputação positiva perante o mercado consumidor, ou pode acontecer o oposto, a empresa passe a receber um maior número de críticas negativas do que positivas. Para evitar o surgimento de críticas negativas a empresa deverá aumentar os investimentos em capacitação de sua equipe, com intuito de aumentar a qualidade dos serviços prestados.

Quadro 10 - Módulo sociocultural

ASPECTO	CARACTERÍSTICA RELEVANTE	TENDÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS POSSÍVEIS
Sociocultural	Crescimento da prestação de serviços utilizando materia prima sustentável.	Conscientização popular sobre sustentabilidade.	Crescimento da economia local, principal fornecedora da matéria prima.

Fonte: Autoria própria, 2014.

Com base nos aspectos propostos para o módulo sociocultural, identificou-se que os serviços e produtos verdes estão em alta no mercado. Fato este, que no ramo da atuação da empresa Atelier do Jardim, ocasionará um crescimento de toda uma rede de serviços e produtos usados no paisagismo sustentável, como o fornecimento de plantas e artigos de decorações regionais.

5.2.3 Postura estratégica

Diante a elaboração da postura estratégica, procurou-se estabelecer uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão de acordo com os fatores do mercado. A empresa pode escolher ou estar em uma das seguintes posturas estratégicas:

- Crescimento: Fase inicial do empreendimento, nessa fase as fraquezas se sobrepõem as forças e existem mais oportunidades do que ameaças.
- Desenvolvimento: Fase intermediária do empreendimento, nessa fase as forças sobressaem sobre as fraquezas e continuam existindo mais oportunidades do que ameaças.
- Manutenção: Fase onde a empresa começa a ter retorno do investimento. Nessa fase continuam existindo mais forças do que fraqueza e começam a surgir mais ameaças que oportunidades.
- Sobrevivência: Fase que a empresa luta contra todos os fatores em busca de dias melhores. Nessa fase as fraquezas são evidentes, as forças são mínimas, e as ameaças se impõem sobre as oportunidades.

Tendo em vista, o maior número de pontos fortes favoráveis à empresa, como a grande quantidade de oportunidades que preponderam sobre as ameaças, a empresa Atelier do Jardim se encontra em fase de desenvolvimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi exposto na apresentação de resultados. Averiguou-se que a empresa Atelier do Jardim atua em um mercado em plena expansão, mas este mercado carece de mão-de-obra qualificada, aspecto este que dificulta a expansão da empresa em curto prazo. Levantaram-se informações sobre seus dois concorrentes, onde estes dados auxiliaram a empresa na preparação de novas estratégias de mercado. Elaboraram-se possíveis cenários

que podem afetar a empresa no futuro, assim como suas características, tendências e consequências. Também com base na Análise interna (pontos fracos e fortes) e na análise externa (ameaças e oportunidades) foi possível identificar a fase de desenvolvimento como atual postura estratégica da empresa.

Espera-se com este estudo mostrar a importância do planejamento estratégico para o crescimento da empresa Atelier do Jardim. Atuando o planejamento estratégico como fonte de informações sobre o mercado de paisagismo na cidade de Campina Grande – PB, informações essas que podem propiciar a empresa um diferencial competitivo perante os concorrentes.

REFERÊNCIAS

CAMPIMÓVEIS. **A Campimóveis**. Disponível em: <<http://campimoveis.com/acampimoveis.html>> Acesso em: 10 out.2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRECI-PB, **Mercado imobiliário da Paraíba de crescer até 20% em 2013**. Disponível em: <<http://www.creci-pb.gov.br/?p=12171>> Acesso em: 15 out. 2013.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

JUSTUS, Walter. **Planejamento estratégico ou gestão estratégica?** 2008. Artigo científico – SAGRES, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL BRASIL. **Brasileiros são os mais empreendedores do G20, mostra pesquisa.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/04/26/brasileiros-sao-os-mais-empreendedores-do-g20-mostra-pesquisa>> Acesso em: 20 ago. 2013.

SEBRAE. **Viabilizando ideias através do planejamento.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/namedida/areas-de-atuacao/planejamento-estrategico/bia-164-viabilizando-ideias-atraves-do-planejamento/BIA_164> Acesso em: 20 ago. 2013.

SERTEK, Paulo; et. al. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Ipbex, 2007.

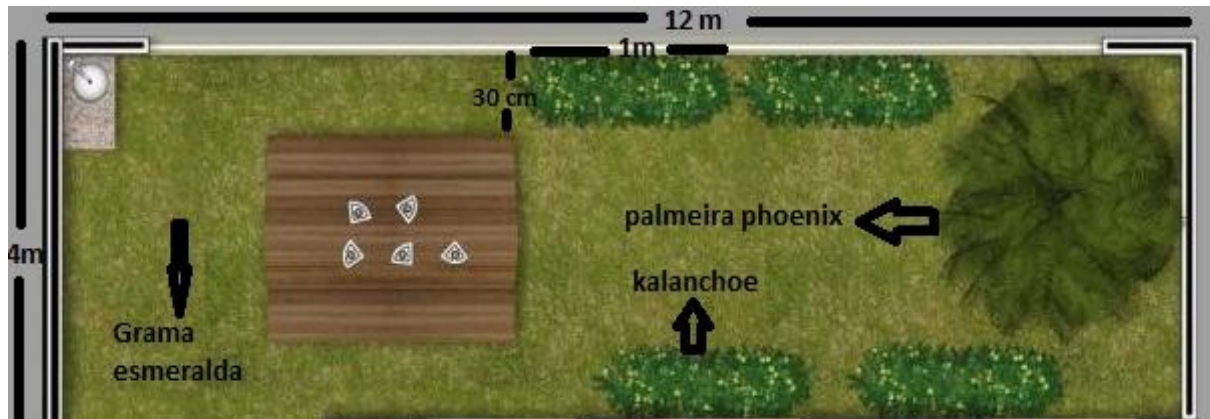
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

As respostas deste questionário serão utilizadas em um projeto de pesquisa e extensão do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba.

1. Nome da empresa? _____
2. Endereço Comercial? _____
3. Tempo de atuação em anos no mercado paisagístico? _____
4. Quantidade de funcionários? _____
5. Qual o valor médio da remuneração dos funcionários? _____
6. A empresa oferece treinamento e capacitação para os funcionários?
 Sim Não
7. A empresa oferece algum tipo de promoção aos clientes?
 Sim Não
8. Qual o principal diferencial na prestação dos serviços? _____
9. Qual a estratégia de propaganda da empresa? _____
10. Qual a região de atuação da empresa? _____
11. A empresa conhece e pratica paisagismo sustentável?
 Sim Não
12. A empresa participa de licitações públicas?
 Sim Não

13. Com base na planta do jardim abaixo, por favor, elabore um orçamento e o prazo para conclusão do serviço?



Orçamento			
Material	Quantidade	Valor unitário	Total
Gramma			
Palmeira Phoenix			
Kalanchoe			
		Total do material:	
Mão de obra		Valor:	
Prazo para entrega		Valor Final	

Responsável pelas respostas do questionário:

Data: ____/____/____

Obrigado pela participação!

Fonte: Autoria própria, 2013.