



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

SONALLY SILVA NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GS
MÓVEIS, MICROEMPRESA DE CAMPINA GRANDE – PB, COM BASE
NO MODELO DE OLIVEIRA 2011**

**CAMPINA GRANDE – PB
2012**

SONALLY SILVA NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GS
MÓVEIS, MICROEMPRESA DE CAMPINA GRANDE – PB, COM BASE
NO MODELO DE OLIVEIRA 2011**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento à exigência para obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Me. Kaline Di Pace Nunes

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

N244e Nascimento, Sonally Silva.

Elaboração de planejamento estratégico para GS Móveis, microempresa de Campina Grande - PB, com base no modelo de Oliveira 2011 / Sonally Silva Nascimento. – 2012.

29 f. Il. color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof^ª. Ms. Kaline Di Pace Nunes, Departamento de Administração e Economia”.

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

21. ed. CDD 658.401

SONALLY SILVA NASCIMENTO

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GS
MÓVEIS, MICROEMPRESA DE CAMPINA GRANDE – PB, COM BASE
NO MODELO DE OLIVEIRA 2011**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba em
cumprimento à exigência para obtenção do
título de Bacharelado em Administração.

Aprovada em: 21 / 11 / 2012.

Kaline Di Pace Nunes

Profª Me. Kaline Di Pace Nunes/ UEPB
Orientadora

Waleska Silveira Lira

Profª. Drª. Waleska Silveira Lira/ UEPB
Examinadora

[Assinatura]
Profª. Me. Vilza Maria Batista / UEPB
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB
2012

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA GS MÓVEIS, MICROEMPRESA DE CAMPINA GRANDE – PB, COM BASE NO MODELO DE OLIVEIRA 2011

NASCIMENTO, Sonally Silva¹

RESUMO

Diante das constantes mudanças que o mercado sofre a cada dia, as organizações estão buscando ferramentas e técnicas administrativas que lhes auxiliem nas tomadas de decisões. Este estudo de caso teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico baseada no modelo sugerido por Oliveira (2011), para a GS Móveis, microempresa do setor varejista, tendo em vista que o mercado está cada vez mais dinâmico e competitivo. O modelo proposto pelo referido autor segue quatro fases: fase I Diagnóstico Estratégico, fase II Missão da Empresa, fase III Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e fase VI Controle e Avaliação. Na obtenção das informações necessárias para a elaboração do planejamento estratégico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, bem como uma pesquisa qualitativa, além disso, foi utilizada a técnica de entrevista com o proprietário da empresa em questão. Diante das respostas auferidas na entrevista, elaboraram-se a visão e a missão da empresa; identificaram-se as oportunidades e as ameaças da organização, assim como, seus pontos fortes, fracos e neutros; elaboraram-se, também, desafios e metas, estratégias e políticas a serem seguidas para o alcance dos objetivos da empresa. Na fase final desta pesquisa, sugeriu-se um modelo de projeto e de plano de ação, como também, sugeriram-se os aspectos que devem ser considerados para o controle e avaliação do planejamento estratégico, quando for implementado. Com base nos resultados levantados e levando em consideração que a GS Móveis ainda está em seu primeiro ano de atuação, conclui-se que este estudo pode trazer à empresa uma vantagem competitiva de um plano a ser seguido para atingir seu objetivo principal que é o seu reconhecimento e a sua estabilidade no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Planejamento Estratégico. Microempresa. Setor Varejista.

ABSTRACT

Given the constant changes that the market suffers every day, organizations are looking for tools and management techniques that assist them in decision making. This case study aimed to develop a strategic plan based on the model suggested by Oliveira (2011), for GS Furniture, micro retail sector, given that the market is increasingly competitive and dynamic. The model proposed by the author that follows four phases: Phase I Strategic Diagnostics,

¹Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail para contato: solgesner@gmail.com

phase II Mission Statement, Instruments Prescriptive phase III and phase VI and Quantitative Assessment and Control. In obtaining the information necessary for strategic planning, conducted a literature search and a qualitative survey, in addition, the technique was used to interview with the business owner in question. Given the responses received in the interview, were drawn up the vision and mission of the company, identified the opportunities and threats of the organization as well as its strengths, weaknesses and neutral; drawn up, too, challenges and goals, strategies and policies to be followed to achieve the company's goals. In the final phase of this research, it was suggested a model project and action plan, but also suggested the aspects that should be considered for the control and evaluation of strategic planning, when implemented. Based on the results obtained and taking into account that GS Furniture is still in its first year of operation, it is concluded that this study can bring to the company a competitive advantage in a plan to be followed to achieve your main goal which is his recognition and market stability.

KEYWORDS: Planning. Strategic Planning. Microenterprise. Retail Industry.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos e com o avanço da tecnologia, o mercado tornou-se, extremamente, competitivo e desafiador. Os clientes puderam experimentar o poder da escolha em produtos e serviços, tirando das empresas a vantagem de poder oferecer o que elas queriam. Conhecer bem a organização, tanto o que acontece dentro dela quanto o que acontece em sua volta, tornou-se vantagem competitiva para que ela possa manter-se no mercado. Para as grandes empresas acompanhar mudanças tecnológicas, entre outros fatores, trata-se, apenas, de adaptar-se a nova situação, isto se torna bem mais fácil para essas empresas, pois os recursos, geralmente, já são disponíveis. Já em se tratando de micro e pequena empresa, uma pesquisa, realizada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) em 2007, mostra que a realidade é outra, pois com a falta de recursos, não conhecimento de gestão empresarial, falta de conhecimento de mercado seguido de causas econômicas e inexistência de um planejamento, as micro e as pequenas empresas não conseguem acompanhar as mudanças, e esses são fatores condicionantes ao encerramento de suas atividades.

Antecipar-se a situações, envolve o que se entende por planejar, que está entre as funções administrativas, quais sejam: planejar, organizar, dirigir e controlar. Percebe-se que, dentre elas, planejar tem maior destaque, pois tem como função fazer com que a organização “ande com os pés no chão”, como também orienta o novo empreendedor, já que empreender não é, simplesmente, abrir um negócio, mas conhecer bem o ramo, no qual vai inserir-se,

conhecer seus concorrentes e saber identificar o que quer e em que lugar se pretende chegar. De acordo com Tiffany e Peterson (1998, p. 11), “[...] a empresa pequena é a que mais precisa de planejamento estratégico”. Em relação às microempresas, muitos dos novos empreendimentos não passam dos três primeiros anos, conforme Tiffany e Peterson (1998, p. 12), “[...] 75% de todas as novas empresas fecham as portas nos dois ou três primeiros anos”, pois começam do nada, sem planejamento algum, esse é o momento mais difícil, uma vez que é nessa fase inicial, o momento em que se deve tomar decisões condizentes com a realidade da organização, mas, infelizmente, o que, geralmente, acontece é o contrário.

De acordo com Oliveira (2007, p. 76), “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”. Nesse sentido, pode-se observar que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que orienta o empresário e define seu negócio, fazendo com que ele elabore estratégias empresariais a serem seguidas.

A G S Móveis é uma microempresa do setor varejista de móveis, ela iniciou suas atividades em 06 de outubro de 2011 onde a sua atividade principal é a oferta de móveis para o lar. O setor de móveis foi escolhido para este estudo visto a sua relevância para a economia devido a sua expansão que fica bem notável nos bairros como também esta caminhando para o seu segundo ano de atuação a qual necessita de mais atenção e gestão eficaz para que interaja com seu ambiente.

Diante do exposto, coloca-se a questão central deste estudo: Como elaborar um planejamento estratégico para a G S Móveis que contribua para a otimização na interação da empresa com seu ambiente?

Nessa perspectiva, objetiva-se, de modo geral, elaborar um planejamento estratégico para G S Móveis a partir do modelo de Oliveira (2011); evidenciar a relevância de um planejamento estratégico para a organização, independente do seu porte; além disso, propor a elaboração de um planejamento, de acordo com os dados da GS Móveis, e, ao mesmo tempo, adequar o modelo proposto à realidade da empresa. Trata-se de um tema cuja literatura para as microempresas é escassa, uma vez que, em sua maioria, o planejamento estratégico é voltado para as grandes empresas, por isso, julga-se relevante um estudo mais detido sobre essa temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações, em suas atividades cotidianas, não se deixam levar pela improvisação, elas estão sempre planejando. O planejamento é uma das funções básicas do administrador, e, quando ele está unido às outras, ele faz parte do que se denomina processo administrativo. De acordo com Chiavenato (2003, p. 167), a sequência das funções básicas do administrador forma o ciclo administrativo, nesse processo, o planejamento aparece primeiro, como consequência disso, adquire maior importância por servir de base para as demais funções administrativas.

Para a organização, o planejamento é de fundamental importância, pois é através dele que a organização formula um rumo a ser seguido. Segundo Chiavenato (2003, p. 167-168),

[...] 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 ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-lo. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Consoante Oliveira (2011, p. 6), o planejamento apresenta quatro princípios gerais, os quais o administrador deve observar sua relevância, são eles:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos: esse processo visa à busca dos objetivos estabelecidos.
- b) O princípio da procedência do planejamento: esse processo envolve o controle, uma das funções administrativas que vem depois do planejamento.
- c) O princípio das maiores influências e abrangências: trata-se de uma possível mudança nas características e atividades da organização.
- d) O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: refere-se à busca do planejamento por maximizar resultados e reduzir as deficiências das organizações, ou seja, buscando sempre a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações.

Nas organizações, o uso do planejamento é frequente, por isso, o administrador deve conhecer bem essa ferramenta de gestão para poder saber diferenciar os tipos de planejamento empresariais existentes. De acordo com Oliveira (*op. cit.*, p. 15), existem três tipos de

planejamento, quais sejam: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Chiavenato (2003, p. 171) fala da existência de hierarquia no planejamento, bem como aborda, resumida e objetivamente, os conceitos e as características dos três tipos de planejamento citados por Oliveira (2011). A seguir, veja-se essa abordagem dos planejamentos, proposta por Chiavenato (2003).

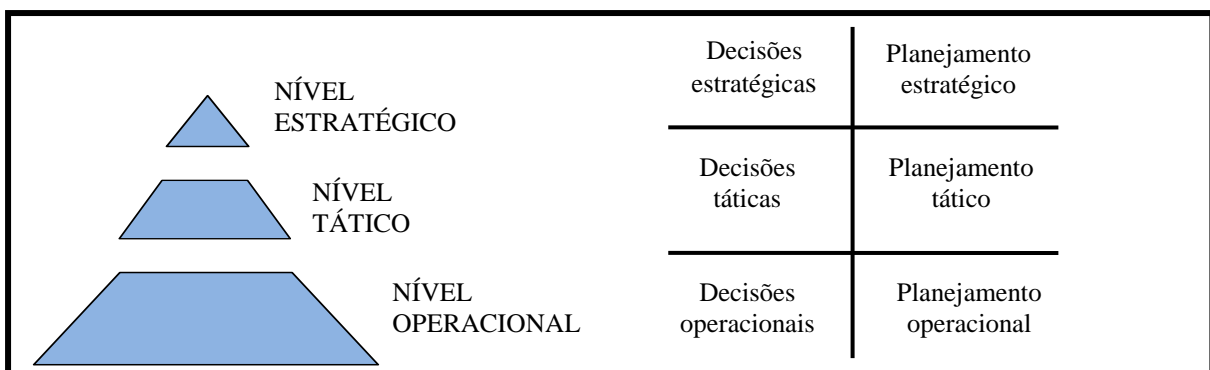
➤ Planejamento Estratégico: é o planejamento mais completo e envolve toda a organização. Suas características são: a) é elaborado para o longo prazo, em que seus resultados irão vir em alguns anos pela frente; b) abrange toda a empresa, incluindo todos os seus recursos disponíveis, como também, as áreas da organização, visando sempre a alcançar os objetivos organizacionais; c) sua elaboração é de autoria do nível mais alto da organização, todos os demais estão subordinados.

➤ Planejamento Tático: é o planejamento que é feito por setor ou unidade da organização. Suas características são: a) é elaborado para médio prazo; b) envolve cada departamento da organização, na busca de atingir os objetivos departamentais; c) sua definição é feita pelo nível intermediário, por cada departamento da empresa.

➤ Planejamento Operacional: esse planejamento envolve cada tarefa ou atividade particular. Suas características são: a) é definido para curto prazo; b) abrange cada atividade, isoladamente, e busca a obtenção das metas específicas; c) é elaborado no nível operacional para cada tarefa em específica.

Percebe-se que a existência dos tipos de planejamento envolve cada componente hierárquico da organização, ou seja, cada unidade deve se comprometer com o alcance dos objetivos organizacionais, sendo que, em cada área, são elaborados de forma diferente. Oliveira (2011, p. 15) apresenta seu estudo, afirmando que, de uma forma genérica, pode-se correlacionar os tipos de planejamento com os níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme ilustração a seguir:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 15)

Observa-se que o planejamento estratégico engloba toda a organização, visto que é do nível mais alto da organização em que são elaborados os objetivos e planos a serem cumpridos.

De acordo com o artigo sobre planejamento estratégico de João Placoná, publicado em 04 de setembro de 2008, na Webartigos, o planejamento estratégico surgiu, na década de 1970, devido à necessidade de uma nova forma de administrar, tendo em vista as diversas situações enfrentadas nessa época, como a crise do petróleo, a escassez de energia e de matéria-prima, recessão econômica, entre outros. Diante das mudanças ocorridas no cenário econômico, o planejamento estratégico assumiu a nova forma de gestão das organizações por ter como função definir objetivos e elaborar meios para alcançá-los, visando à antecipação das situações futuras. Nesse sentido, planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2011, p. 4),

[...] corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meio de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um *exercício mental* que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos. (grifos do autor).

Nota-se que o planejamento estratégico tem sua relevância como uma ferramenta de gestão para qualquer tipo e tamanho de empresa, independente do seu tempo de atuação. Para uma organização, que está iniciando esta ferramenta, irá proporcionar sua fixação no mercado, visto que ela se desempenha na criação de objetivos a serem almejados, dando um direcionamento à organização. Para Oliveira (2011, p. 56),

É sempre necessário que seja analisada a realidade de cada empresa, do seu modelo de gestão, dos seus negócios, produtos e serviços, bem como dos fatores do seu ambiente, para que a decisão a respeito da melhor metodologia de planejamento estratégico seja realmente a mais acertada.

Seguindo essa linha de raciocínio, Lorange e Vancil (*apud* OLIVEIRA, 2011, p. 42) relatam que “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”. Dessa forma, quando o administrador for elaborar um planejamento estratégico, deve levar em consideração a realidade da organização.

As empresas, que visam uma segurança para se manterem no mercado, buscam sempre elaborar um planejamento estratégico, tendo em vista a inconstância dos fatores econômicos, entre outros, que não se pode prever. Sem planejamento estratégico, dificilmente, uma organização consegue alinhar suas atividades às suas formas corretas de

execução, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 40), “para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas é essencial que exista um planejamento estratégico”. Diante disso, percebe-se a relevância que tem o planejamento estratégico para as organizações. A seguir, apresenta-se uma sequência de autores com os modelos de planejamento estratégicos que propõem:

Tabela 1 – Autores e modelos para elaboração do planejamento estratégico

AUTORES	MODELOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Kotler e Keller (2006)	Missão do negócio Análise SWOT Estabelecimento de metas Formulação de estratégias Elaboração de programas Implementação Feedback e controle
Maximiano (2009)	Análise da situação estratégica Análise do ambiente externo Análise dos pontos fortes e fracos Definição de objetivos e estratégias Estratégias funcionais e operacionais Execução e avaliação
Oliveira (2011)	Fase I – Diagnóstico estratégico Fase II – Missão da empresa Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos Fase IV – Controle e avaliação
Tiffany e Peterson (1998)	Sumário executivo Visão geral da empresa Ambiente do negócio Descrição da empresa Estratégia da empresa Análise financeira Plano de ação

Fonte: autoria própria (2012)

Entre os modelos que foram apresentados, existem vários pontos em comum, porém toma-se por base o modelo proposto por Oliveira (2011) por ser o modelo que melhor se aplica a uma microempresa, o qual será detalhado a seguir:

➤ **FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

a) Visão e valores

A visão do negócio refere-se aonde a empresa pretende chegar, num determinado período de tempo mais longo, ou seja, ela é voltada para o futuro da organização. Entende-se que a visão vem em primeiro plano por demonstrar, claramente, aonde pretende chegar, visando uma perspectiva de longo prazo, como melhor explica a citação a seguir. Para Oliveira (2011, p. 65), visão é conceituada como:

[...] os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Segundo Mendonça (2003, p. 13),

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

Já os valores da organização estão relacionados à forma de agir de seus dirigentes e de seus colaboradores, ou seja, está relacionada às qualidades em que a empresa apresenta, adquire e exerce com o passar dos anos. De acordo com Oliveira (2011, p. 43), “**Valores** representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (grifo do autor).

Em resumo, percebe-se que a visão é a ideologia que os empresários elaboram para que todos da organização possam ter a compreensão dos objetivos a serem alcançados, proporcionando a todos o direcionamento das suas atividades para alcançar estes objetivos. Em contrapartida, os valores dizem respeito às questões éticas de comportamento das pessoas envolvidas na organização, consolidadas ao longo do tempo.

b) Oportunidades e ameaças

O ambiente empresarial sofre mudanças conforme as constantes variações políticas, sociais e econômicas. Considerar o ambiente externo da organização permite a esta fazer um estudo do que acontece em volta dela, bem como contribui para identificar o que pode ser caracterizado como uma oportunidade ou ameaça para essa organização. Oliveira (*op. cit.*, p. 79) define oportunidades e ameaças, respectivamente, como:

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas

satisfatoriamente enquanto perduram. [...] Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Oliveira (2011, p. 44) completa seu raciocínio afirmando que existem determinados fatores que os executivos devem levar em consideração, no estabelecimento das oportunidades e ameaças, são eles:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra;
- Concorrentes.

Os fatores externos da organização dizem respeito às oportunidades e às ameaças. Esses fatores são pontos que não são possíveis controlar, para Maximiano (2009, 141), “Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade dessa análise”, por isso, os executivos devem estar sempre atentos às mudanças que ocorrem, a fim de identificar o que caracteriza uma oportunidade ou uma ameaça para a organização.

c) Concorrentes

Toda organização espera fazer mais do que o seu concorrente, para isso, deve conhecê-lo bem, assim, de acordo com Tiffany e Peterson (1998, p. 119), “[...] quanto melhor você conhecer seus concorrentes, mais preparado estará para saber do que eles são capazes. Um concorrente conhecido é muito menos perigoso do que um desconhecido”. Para que os executivos saibam delinear estratégias de atuação, eles devem conhecer bem o seu concorrente. Oliveira (2011, p. 95) diz que:

Entretanto, essa análise pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.

As organizações que conhecerem bem as características dos seus concorrentes, que buscarem saber o que os seus funcionários fazem de melhor ou em que eles devem melhorar, certamente, vão estar em vantagem competitiva, que é o objetivo da análise dos concorrentes, pois, só assim, as organizações vão poder elaborar estratégias para avançar e sair na frente dos seus concorrentes.

d) Pontos fortes, fracos e neutros

A análise interna da organização tem por objetivo ter um controle sobre as deficiências e sobre as qualidades apresentadas pela empresa. A avaliação interna da organização permite ao executivo analisar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Consoante Oliveira (2007, p. 80-81), pontos fortes, neutros e fracos são definidos da seguinte forma:

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. [...] Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. [...] Pontos neutros são variáveis identificadas pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como forte ou ponto fraco.

Oliveira (2011, p. 82-83) complementa essa análise afirmando que, para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros, o administrador deve levar em consideração os seguintes aspectos:

- Funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa;
- Aspectos organizacionais;
- Abrangência dos processos administrativos e operacionais;
- Níveis de controle e avaliação;
- Critérios de avaliação;
- Obtenção das informações.

➤ FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

a) Missão e propósitos

A missão define o que a empresa representa, o que ela se propõe a fazer e para quem, ou seja, ela é a razão de ser da organização. Segundo Oliveira (2007, p. 82), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, isto é, a determinação “de onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A declaração da missão tem sua relevância, já que ela dá significado à existência da organização, visto que, em sua elaboração, levam-se em consideração as pessoas e a organização como um todo, assim como, os objetivos a serem alcançados, essa declaração define o que a empresa é e o que ela faz. No entanto, devido às inconstâncias, a missão pode variar, de acordo com Maximiano (2009), ela, quando elaborada, pode continuar ou mudar em virtude da situação interna e do ambiente.

É importante deixar claro que a missão é uma declaração da organização que deve ser seguida por todos. Esse compromisso que todos da organização assumem é o que se denomina de propósitos. Conforme Oliveira (2011, p. 51), “Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida”. Assim, a missão é a declaração da razão de ser da empresa e o que ela quer ser, já os propósitos de uma organização estão relacionados ao compromisso que ela assume para o cumprimento da missão estabelecida.

b) Cenários

Os cenários são situações em que o executivo “prevê” determinadas situações que podem ocorrer em um momento futuro, além de “prevê”, o executivo formula estratégias, caso ocorra o que esperava que acontecesse no futuro. Para melhor compreensão, Oliveira (2007, p. 163) diz que os “cenários estratégicos representam critérios e medidas alternativas para a preparação do futuro da empresa”. Ainda consoante esse autor (*op. cit.*), para analisar os cenários, o executivo pode utilizar duas abordagens, quais sejam: a abordagem projetiva, que se baseia no passado; e a abordagem prospectiva, que se baseia no presente. Portanto, entende-se que cenários são situações em que o administrador irá utilizar a dedução para prevê possíveis acontecimentos futuros, desde a situação presente.

c) Postura estratégica

Postura estratégica diz respeito à utilização da organização da melhor forma, para alcançar os propósitos estabelecidos pela missão da organização. Nesse sentido, Oliveira (2007, p. 83) mostra que “postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando uma situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”. Segundo Oliveira (2011, p. 124), o administrador pode escolher ou fazer uma combinação entre as posturas estratégicas, quais sejam: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Tendo em vista que

a postura estratégica depende da missão, dos pontos fortes, fracos e neutros, bem como das oportunidades e das ameaças, ela deve ser criticamente analisada, de acordo com cada uma dessas etapas do planejamento estratégico.

d) Macroestratégias e macropolíticas

Depois de ter formado a visão e a missão, de ter feito uma análise do ambiente externo e interno da organização, como também depois ter definido os propósitos, os cenários e a postura estratégica, estabelecem-se as macroestratégias e as macropolíticas. Para Oliveira (2007, p. 83),

Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a empresa deve adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente organizacional. [...] Macropolíticas correspondem às principais orientações que servem como base de sustentação e de balizamento para as principais decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Em suma, as macroestratégias são atuações que o administrador deve pôr em prática, no ambiente organizacional, promovendo vantagem competitiva. Já as macropolíticas são a base para a tomada de decisões, para que a organização interaja com o ambiente.

➤ FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

a) Objetivos gerais e objetivos funcionais

Para Maximiano (2009, p. 146), “os objetivos são resultados que a organização pretende realizar”. Consoante Oliveira (2007), o objetivo, de forma geral, é algo que a empresa almeja alcançar, esse objetivo tem por função determinar para onde a organização deve alocar seus esforços. Oliveira (*op. cit.*, p. 84) complementa seu raciocínio afirmando que “objetivo funcional é o objetivo intermediário, relacionado às áreas funcionais, que deve ser atingido com a finalidade de Alcançar os objetivos da empresa”. Diante do exposto, percebe-se que objetivo geral abrange toda a organização, enquanto o objetivo funcional é elaborado em nível de departamento, porém os dois tipos são direcionados para atingir os objetivos da empresa.

b) Desafios e metas

Os desafios das organizações são situações em que para sua realização são necessários esforços extras, desafio significa, também, mudança da situação vivida pela organização. Segundo Oliveira (2011, p. 145, grifos do autor), “**Desafio:** é a quantificação,

com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra, ou seja, pressupõem a alteração do *status quo*”. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 52), “os gerentes utilizam o termo *metas* para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo” (grifo do autor).

Nessa perspectiva, pode-se dizer que as metas são partes que compõem os objetivos, porém as metas são mensuráveis em termos quantitativos ou qualitativos, assim, de acordo com Oliveira (2007, p. 84), “meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e objetivos da empresa”. Em suma, os desafios e as metas estão interligados por se tratar de situações colocadas pela organização com prazos determinados e quantificados, para sua concretização, de acordo com os objetivos da empresa.

c) Estratégias e políticas

Esta etapa do estabelecimento do planejamento estratégico compreende a formulação de estratégias e políticas para o alcance dos objetivos organizacionais. A definição de estratégia, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 54), compreende “[...] um plano de ação para chegar lá”. A estratégia é uma ferramenta de gestão que proporciona à organização vantagem competitiva, a elaboração da estratégia deve ser feita em comparação com as dos principais concorrentes. Conforme Oliveira (2007, p. 84), “estratégias são as ações ou caminhos mais adequados a serem executados para alcançar os objetivos, desafios e metas”.

A formulação das políticas organizacionais é de extrema importância para a organização, pois elas auxiliam os executivos nas tomadas de decisões. Para Oliveira (2011, p. 231),

Uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados; e procura mostrar às pessoas o que elas podem ou não fazer para contribuir para o alcance dos resultados da empresa.

Portanto, percebe-se que as políticas buscam fazer reflexão e interpretação dos objetivos, desafios e metas, expondo às pessoas envolvidas os limites em relação a elas.

d) Projetos e planos de ação

Nesse último passo da fase III do planejamento estratégico, elaboram-se os projetos. Para Oliveira (2011, p. 242, grifo do autor), “**Projeto** é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final pretendido e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”. Dito isto, entende-se que

projeto é a fase do planejamento estratégico, que fica responsável pela alocação de recursos, para execução dos planos de ação.

Os planos de ação constituem a etapa do planejamento estratégico e envolvem os vários projetos das áreas da organização. Segundo Oliveira (2011, p. 242, grifos do autor), “**Plano de ação:** é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. Desse modo, Tiffany e Peterson (1998) dizem que o plano de ação está relacionado à forma que será utilizada para pôr em prática o planejamento estratégico. Em suma, os projetos e planos de ação estão interligados, visto que um complementa o outro, no sentido de um está ligado à forma de pôr em prática o planejamento estratégico, e, o outro está relacionado ao melhor procedimento a ser seguido, respectivamente, projeto e plano de ação.

➤ FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

Ao colocar em prática o seu planejamento estratégico, é preciso que se faça um acompanhamento desse planejamento, visto que as mudanças e inconstâncias no mercado estão sempre acontecendo, por isso, é necessário verificar como a organização está respondendo ao planejamento e a suas fases. Oliveira (2011, p. 56) define o controle “[...] como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”. A avaliação, por sua vez, diz respeito a analisar se o planejamento está sendo positivo para a organização.

Nesse sentido, controle e avaliação correspondem ao último ponto do planejamento estratégico a ser elaborado, de acordo com o modelo seguido para este estudo. Consoante Oliveira (2011, p. 266), para a realização desta fase, deve-se seguir as seguintes etapas: estabelecimento de padrões de medida e de avaliação; medida dos desempenhos apresentados; comparação do realizado com o esperado e ações corretivas.

Todavia, percebe-se a relevância do controle e da avaliação em todas as etapas, já que, só assim, o administrador irá estar acompanhando a trajetória, para que possa encaminhá-lo para o seu real objetivo.

2.2 A MICROEMPRESA E O SETOR VAREJISTA

Os pequenos negócios, hoje, estão cada vez mais ganhando seus espaços, por estarem proporcionando o crescimento econômico. Desse modo, de acordo com Chiavenato (2008, p. 40), “[...] as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as entidades impulsionadoras do mercado, as geradoras de oportunidades aquelas que proporcionam empregos mesmo em situações de recessão”. Nesse âmbito, observa-se que é crescente o número de microempresas em toda região do Brasil, tais organizações têm participação ativa na economia. Segundo a ANVISA, a Lei nº 7.256 de 27 de novembro institui o Estatuto da Microempresa, prescrevendo que é considerada microempresa aquela cujo faturamento anual é igual ou inferior a R\$ 240.000,00.

Dentre as áreas de negócios, a que mais cresce a cada dia e se destaca é o varejo, logo, de acordo com Chiavenato (2008, p. 56), “o varejo constitui a mais favorável aos novos empreendedores, por ser a entrada no mercado mais fácil e um tipo de negócio mais familiar aos consumidores”. Nessa perspectiva, o setor de varejo tem sua extrema relevância na economia, já que ele proporciona milhares de emprego e é responsável por levar o produto ao consumidor final.

2.3 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A GS Móveis, microempresa atuante do segmento de varejo, iniciou suas atividades, formalmente, em 6 de outubro de 2011. Essa empresa está localizada na Avenida Almirante Barroso, nº. 1432, no bairro do Cruzeiro, na cidade de Campina Grande, Paraíba. A GS Móveis é portadora do CNPJ nº. 14.421.362/0001-60 e da Inscrição Estadual nº. 16.189.561-1, trata-se de uma loja de móveis, em que o proprietário é quem assume todas as suas atividades, desde a negociação das vendas ao cliente à administração da empresa.

A empresa em estudo atua no mercado de comércio de móveis e oferece os seguintes produtos aos possíveis clientes: sofás, guarda-roupas, camas, móveis para cozinha, mesa para computadores, entre outros. Essa organização está completando seu primeiro ano de atuação, e, por isto, está em fase de conquistar o reconhecimento e a confiança pelos seus clientes, para, assim, garantir sua permanência no mercado, como também seu crescimento.

Diante disso, viu-se a oportunidade da elaboração de um planejamento estratégico como ferramenta de gestão empresarial para que a GS Móveis possa garantir sua estabilidade no mercado.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O presente estudo é caracterizado como um estudo de caso e para a elaboração da proposta do planejamento estratégico da GS Móveis, foram utilizados dois tipos de pesquisa: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa qualitativa.

A princípio foi realizada uma pesquisa bibliográfica, pois buscaram-se teorias para melhor entendimento do propósito do projeto, através de livros, de artigos e da Internet. Todavia, percebeu-se que a pesquisa qualitativa foi a mais apropriada para obtenção do propósito do estudo, visto que, de acordo com Roesch (2007, p. 125),

[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Na pesquisa qualitativa, para a obtenção das informações, foram utilizadas as técnicas de entrevistas em profundidade, como também a observação participante que, por se tratar de uma pequena empresa, foi feita diretamente com proprietário e aplicada nas duas últimas semanas de outubro de 2012. Este estudo, também, pode caracterizar-se como um estudo de caso, pois foi escolhida uma organização para ser estudada, além disso, de acordo com Stake (*apud* ROESCH, 2007, p. 200), “o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado”.

Para o levantamento e análise dos dados foi feita uma pesquisa qualitativa através de uma entrevista com perguntas abertas ao proprietário acerca do problema estudado. Para tanto os dados foram trabalhados para a elaboração do planejamento estratégico seguindo as quatro fases do modelo proposto por Oliveira (2011).

4 RESULTADOS

➤ FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

a) visão e valores

De acordo com o modelo proposto por Oliveira (2011), o primeiro aspecto a ser elaborado é a visão da empresa. Entende-se que a visão inicia o planejamento estratégico, por definir aonde a empresa quer chegar, numa situação futura. Com base nas informações obtidas através da entrevista, chegou-se a formulação da seguinte visão da GS Móveis:

Quadro 2 – Visão

Ser reconhecida num prazo de cinco anos no setor varejista de móveis, em todo o município de Campina Grande do Estado da Paraíba.

Fonte: autoria própria (2012)

Os valores de uma organização estão ligados a questões éticas envolvidas no cotidiano de uma empresa. Dito isto ao gerente da organização em estudo, e, observando as atividades cotidianas, as pessoas envolvidas: clientes, fornecedores, entre outros, foram destacados os seguintes valores:

Quadro 3 – Valores

Respeito
Qualidade
Ética
Responsabilidade
Pontualidade
Sustentabilidade

Fonte: autoria própria (2012)

b) Oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores externos e incontrolláveis da organização, como aspectos políticos, tecnológicos, socioeconômicos, dentre outros. Diante do exposto, foram identificadas as oportunidades e ameaças da GS Móveis, conforme a tabela abaixo:

Quadro 4 – Oportunidades e Ameaças

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão do setor de varejo do seguimento de móveis	Preço baixo (pouco retorno lucro e também corre o risco de o cliente associar a qualidade baixa)
Venda externa (porta a porta proporciona a divulgação da empresa e aumento nas vendas)	Lojas virtuais
	Carga tributária alta

Fonte: autoria própria (2012)

c) Concorrentes

Saber quem são seus concorrentes e conhecer bem suas características irá proporcionar a GS Móveis vantagem competitiva. Nesse segundo aspecto da fase I do planejamento estratégico, buscou-se saber quem são os concorrentes da empresa em questão, bem como suas características.

Quadro 5 – Concorrentes

CONCORRENTES	CARACTERÍSTICAS
Norte Móveis	Está há mais de seis anos atuando no ramo; dentro deste período de tempo, instalou uma filial em Campina Grande – PB; possui cinco funcionários; seus produtos são de qualidade e com preços altos; suas vendas são feitas sem análise de crédito.
Dezayne Móveis	Há mais de quinze anos, atua no mercado; fica localizada em ponto estratégico; possui três funcionários; seus produtos são de média e boa qualidade e com preços acessíveis.
Veneza Móveis	Atua no mercado, há mais de quatro anos; o dono é quem assume as vendas e a gestão; a montagem dos móveis é terceirizada; seus produtos são de boa qualidade e com preços acessíveis.
Souza Estofados	Atuando há mais de oito anos no mercado, apenas, no segmento de estofados de fabricação própria; os estofados são de baixa e média qualidade e seus preços são baixos.

Fonte: autoria própria (2012)

d) Pontos fortes, fracos e neutros

Através da análise interna, identificam-se os pontos fortes, fracos e neutros da organização, para se ter um controle das deficiências e qualidades da empresa.

Quadro 6 – Pontos Fortes, Pontos Fracos e Neutros

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES	Retenção dos clientes Satisfação dos clientes Qualidade do produto Flexibilidade (em relação a formas de pagamento para os clientes) Visão empreendedora Bom relacionamento com clientes e com fornecedores
PONTOS FRACOS	Layout Local para estoque das mercadorias Falta de funcionários Espaço físico reduzido Falta de divulgação da empresa Participação no mercado Estabilidade financeira Falta de um planejamento estratégico
PONTOS NEUTROS	Espaço para estacionamento

Fonte: autoria própria (2012)

➤ FASE II – MISSÃO DA EMPRESA

a) Missão e propósitos

Para a elaboração da missão da empresa, devem ser levadas em consideração as pessoas que trabalham nela, os concorrentes, o que ela faz, entre outros aspectos. A missão define a razão de ser da organização e deve ser seguida por todos, e, esse compromisso que os funcionários assumem denomina-se propósitos. Com base nas informações conseguidas, elaborou-se a seguinte missão:

Quadro 7 – Missão

Oferecer aos nossos clientes produtos que prezem conceitos de valor e qualidade, conquistando sempre o respeito e o reconhecimento do mercado, como também garantir um bom relacionamento com os clientes e com os fornecedores.

Fonte: autoria própria (2012)

b) Cenários

Para avaliar os cenários estratégicos, utilizou-se a análise prospectiva dos seguintes aspectos interatuantes:

Quadro 8 – Cenários

CENÁRIOS			
Aspectos interatuantes	Situação Atual	Tendências	Aspectos de Capacitação
Tecnológicos	Aparecimento de tecnologias avançadas (equipamento e softwares)	Informatização das organizações e busca de profissionais capacitados na área de informática.	Oportunidades de novos negócios e agilidade no atendimento ao cliente.
Político-econômico	Mudança de administração municipal; Desenvolvimento da economia.	Modernos padrões de administração; Maior poder de compra da população.	Aumento das ofertas com preços competitivos.
Produtos e serviços	Desenvolvimento do setor varejista.	Exigência de qualidade nos produtos cada vez maior pelos consumidores.	Busca e utilização de técnicas de gestão para fidelizar clientes.

Fonte: autoria própria (2012)

c) Postura estratégica

É a escolha da melhor forma para conseguir realizar os propósitos colocados na missão da organização.

Quadro 9 – Postura Estratégica

Sobrevivência: captação e retenção de clientes.
Desenvolvimento: acompanhar as tendências de mercado.

Fonte: autoria própria (2012)

d) Macroestratégias e macropolíticas

As macroestratégias são ações e as macropolíticas são as bases para a tomada de decisões, no sentido de promover à organização uma interação melhor, no ambiente organizacional.

Quadro 10 – Macroestratégias e Macropolíticas

MACROESTRATÉGIAS	Desenvolver promoções atrativas; Investir em divulgação; Oferecer produtos inovadores.
------------------	--

MACROPOLÍTICAS	Avaliar a viabilidade de custos e de retorno de investimento; Análise de giro de mercadorias e inovação de estoques.
----------------	---

Fonte: autoria própria (2012)

➤ FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

a) Objetivos gerais e objetivos funcionais

Os objetivos estão relacionados a criar algo que se deseja alcançar. Em relação aos objetivos funcionais, como o próprio nome já diz, está ligado aos objetivos das áreas funcionais da organização.

Quadro 11 – Objetivo

OBJETIVO: Crescer e expandir a organização para tornar-se líder de mercado entre os nossos concorrentes diretos.
--

Fonte: autoria própria (2012)

b) Desafios e metas

Desafios e metas são situações impostas pela organização para a realização dos objetivos.

Quadro 12 – Desafios e Metas

DESAFIOS	METAS
Aumentar a carteira de novos clientes fiéis, de 30 para 100 clientes;	Dentro de um período de um ano;
Deslocar-se para um espaço físico maior;	A partir do 1º trimestre de 2013;
Abrir uma nova filial;	A partir do 3º trimestre de 2013;
Abrir mais duas novas filiais.	Até 2015.

Fonte: autoria própria (2012)

c) Estratégias e políticas

Estratégias são os meios pelos quais o administrador irá buscar a realização dos objetivos, dos desafios e das metas. Política, por sua vez, é a base para o alcance desses objetivos, desafios e metas.

Quadro 13 – Estratégias e Políticas

ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS
Buscar linhas de créditos nos bancos;	Fazer pesquisa de tarifas e de benefícios oferecidos pelos bancos, caso seja necessário, mudar de banco ou abrir uma nova conta;
Contratar e capacitar pessoas;	Recrutar e selecionar pessoas, através de agências de emprego e, logo em seguida, capacitá-los;
Investir em divulgação;	Procurar os meios mais viáveis para uma divulgação eficaz;
Procurar espaço físico adequado para manter um padrão de loja;	Buscar um espaço físico para a exposição de todos os produtos que a loja oferece;
Pesquisar pontos estratégicos para abrir filial;	Observar onde há maior circulação de pessoas;
Desenvolver novos fornecedores.	Fornecedores que tenham produtos diferenciados e que tenham melhores prazos para pagamento.

Fonte: autoria própria (2012)

d) Projetos e planos de ação

A elaboração desse último aspecto da fase III do planejamento estratégico envolve os projetos, que estão relacionados com a captação de recursos, para a implementação do planejamento estratégico, bem como o plano de ação, que diz respeito à determinação de prazo, áreas e pessoas que ficarão responsáveis pela execução. Por se tratar de uma proposta, para sua efetivação, sugerem-se os modelos propostos por Oliveira (2011), conforme a ilustração a seguir:

Figura 2 – Formulário de estabelecimento de projeto

Planos	Estabelecimento do projeto		Data / /	Nº
Designação:				
Área Coordenadora	Código da unidade orçamentária	Data de início / /	Data de término previsto / /	Data de término real / /
Funcionário responsável:				
Descrição sucinta da finalidade:				
Descrição de recursos necessários:			Fontes de recursos:	
Humanos (quant., cargo, função e nº. horas)			Próprios <input type="checkbox"/>	contratados <input type="checkbox"/>
Equipamentos			Existentes <input type="checkbox"/>	Não existentes <input type="checkbox"/>
Financeiros			Orçado <input type="checkbox"/>	Não orçado <input type="checkbox"/>
			Fontes:	
Resultado Final:				

Taxa de retorno:	
Emitente:	Aprovação:

Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 250)

Figura 3 – Formulário de estabelecimento dos planos de ação.

Planos	Estabelecimento dos planos de ação	Data / /	Nº
Projeto:			
Atividades	Planos de ação		
	Assuntos	Área/equipe	

Fonte adaptado de Oliveira (2011, p. 253)

➤ FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO

Essa é a última etapa do modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2011), em que o referido autor sugere quatro etapas a serem seguidas, para que o executivo realize, de maneira correta, o controle e a avaliação do planejamento estratégico. Oliveira (*op. cit.*, p. 266) aponta as quatro etapas, a seguir, como fatores de grande relevância para controlar e avaliar o PE:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do realizado com o esperado; e
- Ações corretivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado na GS Móveis, microempresa do setor varejista da cidade de Campina Grande, Paraíba. As mudanças ocorridas no cenário econômico e no mercado em geral têm tornado o mercado cada vez mais competitivo, assim, as empresas estão buscando formas de gestão que possam garantir sua permanência no mercado. Vislumbrou-se, no decorrer desse estudo de caso, que o planejamento estratégico é uma

ferramenta de gestão que proporciona à organização uma vantagem competitiva. O planejamento estratégico, como ferramenta de gestão, pode e deve ser elaborado e implementado em qualquer tipo de organização, seja ela de porte grande, médio ou pequeno, para que ela possa ter o conhecimento mais amplo de seus concorrentes e do setor no qual está inserida.

Por meio dos resultados obtidos das informações necessárias auferidas através da entrevista feita ao proprietário da GS Móveis e da observação participante da pesquisadora foi possível elaborar um planejamento estratégico com base no modelo proposto por Oliveira (2011) seguindo suas quatro fases: Na fase I referente ao Diagnóstico estratégico foi elaborada a visão da empresa e identificados os valores, foi feita a análise externa do ambiente, analisados os principais concorrentes e também foi feita uma análise interna do ambiente; em relação a fase II Missão da Empresa elaborou-se a missão, os cenários de acordo com a abordagem prospectiva, foi definida a postura estratégica a ser adotada pela organização em estudo como também foi desenvolvida as macroestratégias e macropolíticas; na fase III que diz respeito aos Instrumentos Prescritivos e Quantitativos foi elaborado o objetivo da organização, os desafios e metas, estratégias e políticas como também sugeriu-se um modelo para aplicação do projeto e plano de ação; e na fase IV que se trata do Controle e a Avaliação que é feita durante a implementação para o acompanhamento das fases do planejamento estratégico foi abordado técnicas para execução desta última fase.

Portanto, conclui-se que o objetivo do estudo foi atingido, visto que foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico adequado à realidade da empresa, assim como, proporcionou-se, além de analisar a situação da empresa, a criação de estratégias que, de forma simples, já estava na mente do administrador da organização, permitindo um maior e melhor preparo para os desafios que o mercado oferece.

REFERÊNCIAS

ANVISA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/legis/leis/9841_99.htm>. Acesso em 29 de out de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo de. **Gestão estratégica.** Brasília: SEBRAE, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 5 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas 2007.

SEBRAE. **Para saber o que pode e deve fazer:** fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003 a 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 19 de set de 2012.

_____. **Viabilizando idéias através do planejamento.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/comofazer/planejamento-estrategico/integra_bia/ident_unico/164>. Acesso em: 10 de set de 2012.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Trad: Ana Beatriz Rodrigues; Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEBARTIGOS. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/planejamento-estrategico/9096/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2012.