



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

**JEMERSON DOS SANTOS SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UM GRUPO  
EMPRESARIAL DA PARAÍBA**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2017**

**JEMERSON DOS SANTOS SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UM GRUPO  
EMPRESARIAL DA PARAÍBA**

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.

Área de Concentração: Planejamento

Orientadora: Profa. MSc Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2017**

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.

S586p Silva, Jemerson dos Santos  
Planejamento Estratégico [manuscrito] : proposta para um grupo empresarial da Paraíba / Jemerson dos Santos Silva. - 2016.  
24 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Administração e Economia".

1. Planejamento. 2. Estratégia Empresarial. 3. Modelo de Mendonça. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

**JEMERSON DOS SANTOS SILVA**

100 (dez)  
m/guedes

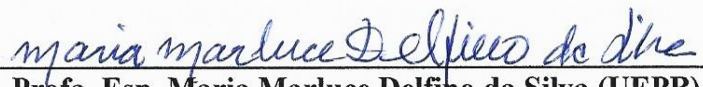
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UM GRUPO  
EMPRESARIAL DA PARAÍBA**


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.

Aprovado em: 06 de agosto de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)**  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)**  
Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)**  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UM GRUPO EMPRESARIAL DA PARAÍBA

SILVA, Jemerson dos Santos<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

## RESUMO

As frequentes mudanças enfrentadas no cenário socioeconômico produzem um mercado altamente imprevisível, forçando que as organizações estejam bem estruturadas para se manterem no mercado e, por conseguinte, gerarem resultados satisfatórios, este trabalho objetiva propor a implantação do planejamento estratégico para um grupo empresarial da Paraíba. A metodologia utilizada é formada por pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e de estudo de caso. No que diz respeito a formulação do planejamento estratégico, escolheu-se o modelo proposto por Mendonça (2003). Trata-se de um modelo que se adequa a realidade pesquisada. Encontra-se estruturado da seguinte forma: definição da visão, do negócio, da missão e dos princípios; análise dos ambientes internos e externos, através da percepção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, considerando a realidade cotidiana da empresa; estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias / ações. Contudo, aspira-se que a empresa ponha em prática o Planejamento Estratégico, afim de que se alcance os resultados esperados. Enfatizando a eficiência das ferramentas administrativas estudadas e contribuindo para um melhor aproveitamento de recursos nesse grupo empresarial, com um processo bem-sucedido frente a competitividade do mercado atual.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégia Empresarial. Modelo de Mendonça.

## ABSTRACT

The frequent changes faced in the socioeconomic scenario produce a highly unpredictable market, forcing organizations to be well-structured to stay in the market and therefore generate results. Knowing this, this work aims to propose the implementation of strategic planning for a business group in Paraíba. The methodology used is formed by descriptive, exploratory, bibliographic and case study research. With regard to the formulation of strategic planning, the model proposed by Mendonça (2003) was chosen. It is a model that suits the researched reality. It is structured as follows: Definition of vision, business, mission and principles; Analysis of internal and external environments, through the perception of opportunities, threats, strengths and weaknesses, considering the daily reality of the company; Establishment of objectives, goals, strategies and actions. However, it is hoped that the company will implement the Strategic Planning in order to achieve the expected results. Emphasizing the efficiency of the administrative tools studied and contributing to a better use of resources in this business group, with a successful process facing the current market competitiveness.

**Keywords:** Planning. Business strategy. Mendonça's model.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <jemersonsantoss@gmail.com>

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1	PLANEJAMENTO – CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	6
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	8
<b>2.2.1</b>	<b>Modelos de Planejamento Estratégico.....</b>	<b>9</b>
2.2.2.1	Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio .....	9
2.2.2.2	Modelo de planejamento estratégico de Mendonça .....	10
2.2.2.3	Modelo de planejamento estratégico de Maximiano.....	12
2.2.2.4	Modelo de planejamento estratégico de Oliveira .....	13
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
4.1	VISÃO .....	18
4.2	NEGÓCIO .....	18
4.3	MISSÃO .....	18
4.4	PRINCÍPIOS .....	19
4.5	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	19
4.6	OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS/AÇÕES.....	20
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global vive momentos de grandes mudanças e levar vantagem sobre a concorrência tem sido desafiador. Para conseguir sobreviver e gerar resultados faz-se necessário a elaboração de um bom planejamento, de acordo com Chiavenato (2013), o planejamento é a função administrativa que define antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcança-los. Neste sentido, analisar todas as variáveis é imprescindível para elaboração de um plano eficiente e eficaz.

Para Oliveira (2012), o Planejamento Estratégico – P.E. é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizar o grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012), a cada 100 empresas abertas 48 encerram suas atividades em três anos. Ainda, segundo o IBGE, o principal motivo pelos fechamentos é a falta de planejamento, pois muitos empresários começam a atuar sem fazer um plano de negócio. Antes da abertura da empresa, é necessário analisar todos os aspectos que envolvam o negócio.

Com o dinamismo que caracteriza as empresas modernas, a importância do planejamento torna-se cada vez mais evidente. O ambiente exerce forte influência no futuro organizacional (SOBRAL, 2015). Conhecer as variáveis é imprescindível para o desdobramento da empresa enquanto busca dos resultados.

Entende-se que o P.E é uma ferramenta primordial para alcance dos objetivos que se deseja alcançar, diante do exposto questiona-se: **Como propor a implantação do planejamento estratégico para um grupo empresarial da Paraíba?**

Sendo assim, o objetivo principal deste artigo é propor a implantação do planejamento estratégico para um grupo empresarial da Paraíba.

Sabe-se que o P.E é uma das ferramentas mais relevantes da administração, é um processo gerencial de extrema importância dentro das diversas empresas com seus variados segmentos, um bom planejamento oferece subsídios para a empresa trilhar o caminho certo, alavancando suas potencialidades e neutralizando suas fragilidades; bem como, para que as ameaças sejam antecipadas e que o diagnóstico seja baseado nas oportunidades de melhoria. Assim, justifica-se a escolha do tema.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Aspectos Metodológicos, Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 PLANEJAMENTO – CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

O planejamento é uma das principais ferramentas da administração, pois define objetivos a serem alcançados e engloba todas as operações da empresa. É um conjunto de práticas que conduzem a concretização de um objetivo desejado. As ações devem ser previamente analisadas e verificadas as mais satisfatórias levando em consideração fatores, como: custo, prazo, segurança, qualidade e outros que levem ao resultado esperado.

Daft (2005) diz que o propósito do planejamento é ajudar a organização a alcançar um alto desempenho. Os gerentes utilizam para levar os funcionários e os recursos em direção à realização de resultados específicos que permitam um desempenho mais eficiente e eficaz da empresa.

De acordo com Oliveira (2012), a função do planejamento considera três níveis – estratégico, tático e operacional. Os níveis têm forte interação nas empresas, em alguns casos fica difícil separá-los, o que se torna um fator positivo desde que estejam interligados e interativos.

O planejamento é fundamental para definição dos objetivos, segundo Sobral e Peci (2013) ele é responsável pela definição dos objetivos organizacionais e pela concepção de planos que integram e coordenam as atividades. O planejamento tem a dupla função de definir o que deverá ser feito e como deverá ser feito.

Conhecer previamente as necessidades e definir de forma antecipada quais os objetivos a serem alcançados são características do planejamento, segundo Chiavenato (2013), começa com a definição dos objetivos e detalha as ações necessárias para atingi-lo. É definir onde se quer chegar, o que tem que ser feito, como e em que sequência.

Para que seja possível tal relação, entre estipular o objetivo e planejar cada etapa até concretizá-lo, algumas medidas são imprescindíveis. Steiner (apud OLIVEIRA, 2012) estipula cinco dimensões de planejamento para que a visualização seja mais ampla, quais sejam:

- A primeira dimensão diz respeito a empresa e aborda pontos como: produção, finanças, marketing e funções que são correlacionadas a empresa.



- A segunda dimensão abrange alguns pontos abordados pelo planejamento: estratégias, orçamento, objetivos, programas, normas e procedimentos entre outros que também fazem parte.
- A terceira dimensão faz menção aos prazos que se pretendem alcançar tais objetivos, podem ser curto, longo ou médio prazo.
- A quarta parte diz respeito no local onde o planejamento é elaborado, temos: Planejamento corporativo, unidades estratégicas de negócio, de subsidiárias, grupos funcionais e divisões, de departamentos de produtos e etc.
- A quinta e última dimensão caracteriza a complexidade ou simplicidade do planejamento, qualitativa ou quantitativa, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, de baixo ou de alto custo.

A partir de tais dimensões é possível enxergar a empresa de forma mais ampla e visualizar cada especificidade de modo a prepara-la para todas as eventualidades que possam ocorrer, diminuindo o máximo de riscos e otimizando a utilização dos recursos.

Após a visualização ampla de todos os setores da empresa e tamanha abrangência o planejamento pode ser classificado de diferentes tipos, conforme a utilidade que se faça necessário. Pode ser amplo ou detalhado, de curto ou longo prazo, para toda a empresa ou para uma única tarefa.

Oliveira (2012) cita três tipos de planejamento nos altos níveis hierárquicos: Estratégico, Tático e Organizacional. Os níveis podem ser visualizados em uma pirâmide organizacional, conforme mostra a figura 1.

**Figura 1** – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2012, p. 15)

A Figura 1 apresenta os diferentes níveis hierárquicos e as tomadas de decisões específicas para cada um, de acordo com Braga e Monteiro (2005, p. 21):

Os níveis de planejamento referem-se às categorias de ações. No nível estratégico são formuladas as estratégias gerais da instituição, que estão relacionadas ao crescimento e a consolidação do negócio, bem como são formuladas as políticas de negócios que estabelecerão as “regras do jogo”. No nível tático são elaborados os planejamentos por setores, que inclui o marketing, o financeiro, o acadêmico e o setor de recursos humanos. No nível operacional, são elaborados os planos de ação, que se referem ao modo como as estratégias serão colocadas em prática.

No nível estratégico tem-se o planejamento em longo prazo, a tomada de decisão e a racionalização para uso eficiente dos recursos. Segundo Oliveira (2012), o planejamento estratégico fornece sustentação metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa.

O nível tático define as estratégias a médio prazo, reestrutura os setores de modo a orientá-los para alcance dos objetivos gerais da organização. De acordo com Chiavenato (2013), um dos principais objetivos do planejamento tático é reorganizar os setores da empresa para que os recursos sejam utilizados de forma eficiente favorecendo o alcance do objetivo geral.

Já no nível operacional as ações são direcionadas para o curto prazo, está diretamente ligada a área de atuação. Tem foco nas atividades rotineiras da empresa.

Em síntese, os três níveis estão interligados e o nível estratégico define os objetivos e metas a serem alcançados no longo prazo, passa pelo nível tático que planeja e define as ações a serem realizadas para alcance dos objetivos estabelecidos e por fim pelo nível operacional onde será aplicada diretamente na empresa.

O nível estratégico apresenta maior representatividade, pois aborda toda a estrutura da organização. Qualquer falha neste nível pode gerar consequências indevidas para todos os setores da empresa.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é um instrumento utilizado para reconhecimento do ambiente organizacional e é responsável pela elaboração de objetivos e as ações que deverão ser realizadas para alcançá-los levando em consideração a relação que existe entre ambiente interno e externo. Segundo Fischmann e Almeida (1991, apud FRANCESCO, 2005), a análise do ambiente de uma organização é favorecida através do planejamento estratégico pois cria a gera a compreensão das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos da execução da sua missão e a partir dessa compreensão, estabelece seu alvo. Ele é fundamental para organização, pois, a guia para o êxito e mantém seu desempenho equilibrado sendo necessário

que o mesmo apareça em todas as etapas do processo administrativo, pois, sem o qual é impraticável organizar, executar e controlar sem o planejamento prévio.

De acordo com Costa (2007), o planejamento estratégico é um método sistemático, desenvolvido pela alta gerência que tem por objetivo sistematizar os objetivos e torna os procedimentos formais para que cada setor da empresa saiba onde devem chegar. É utilizado para que a empresa ganhe mais visualização no mercado em que desenvolve suas atividades, buscando sempre vantagens em relação aos concorrentes visando o crescimento e rentabilidade.

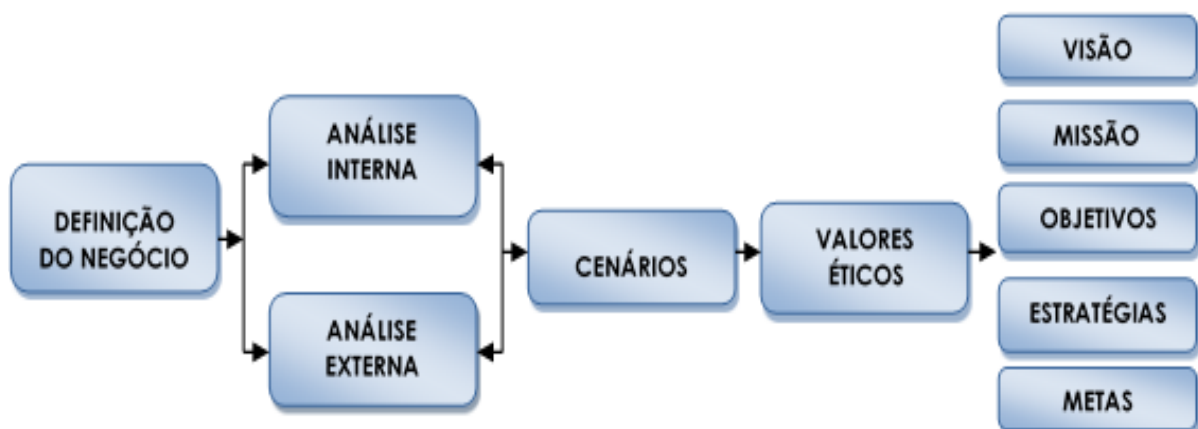
### 2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico

São diversos os modelos de planejamento estratégico que existem e que são passíveis de implantação nas empresas. As metodologias são as mais variadas e depende do ponto de vista de cada autor. Entretanto, sempre seguindo regras básicas que facilitem sua implementação. Com o passar dos tempos esses pesquisadores foram aperfeiçoando os modelos inserindo novas variáveis e adaptando a realidade das empresas e do ambiente em que elas estavam inseridas.

#### 2.2.1.1 Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio

Um dos modelos que merece destaque é o proposto por Ambrósio (1999), que tem em sua metodologia a compreensão de dez etapas características e que engloba o ambiente organizacional tanto interno quanto externo (ver Figura 2).

**Figura 2** – Modelo de plano estratégico (Ambrósio)



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

Como definido por Ambrósio (1999), cada etapa do planejamento possui sua característica específica, que podem ser definidas da seguinte forma:

- **Definição de negócio:** Nesta etapa, são definidos os projetos: Leva-se em consideração o ramo que a empresa atua, os produtos que são ofertados ao mercado e as demandas dos clientes que se deseja atender.
- **Análise Externa:** Esta é a operação que é responsável pelo levantamento e verificação dos elementos ambientais que influenciam a empresa.
- **Análise Interna:** Nesta etapa, todos os setores envolvidos empenham-se para ampliar o conhecimento que se tem da empresa e do sistema que ela está inserida.
- **Cenários:** Análise previa dos fatores que influenciam ou poderão influenciar o funcionamento da empresa.
- **Valores Éticos:** Detectar e definir os valores éticos que guiam as atividades organizacionais.
- **Missão:** É definido a missão da organização, a razão pela qual ela existe, as atribuições que ela exerce para se tornar produtiva e justificar sua rentabilidade, atendendo as perspectivas de seus investidores e do meio onde atua.
- **Visão:** Visa o futuro da empresa, da forma mais assertiva possível, criando métodos que controlem o porvir.
- **Objetivos:** Determinar onde a empresa quer chegar e identificar as condições para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão. “O que fazer?”
- **Estratégias:** Nesta etapa são elaboradas as estratégias que apontam como a empresa empregará seus recursos para alcance dos objetivos. “Como fazer?”
- **Metas:** Estabelecido os objetivos e elaborada as estratégias, é crucial fixar uma programação de realização para designar quais resultados devem ser atingidos. “Quando e por quem devem ser alcançados”.

#### 2.2.1.2 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça

Mendonça (2003, p. 9), mostra um modelo básico para caracterização do planejamento estratégico, formado por 7 fases, conforme Figura 3.

**Figura 3** – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)



Fonte: Mendonça (2003, p. 9).

De acordo com Mendonça (2003), as fases estão distribuídas da seguinte forma:

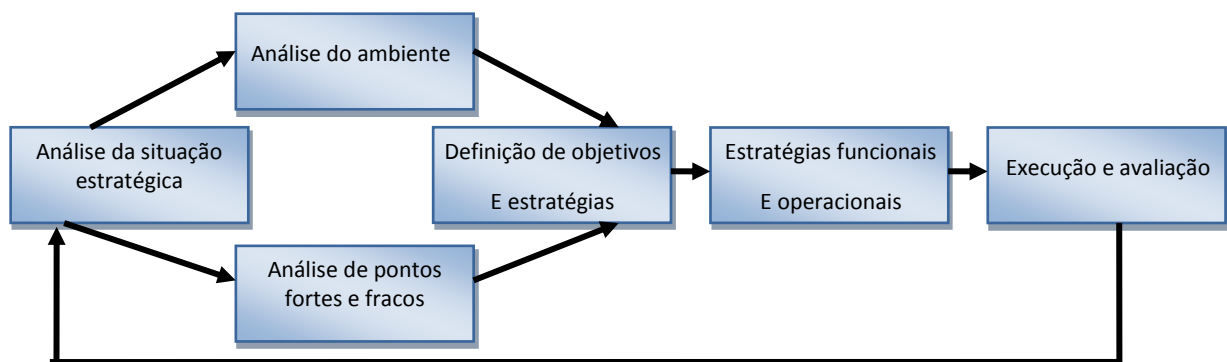
- **Visão:** É imagem bem definida, de onde a empresa quer está no futuro.
- **Negócio:** Diz respeito ao ramo de atividade que a organização executa e ao espaço condizente que ela pretende conquistar levando em consideração as demandas ambientais.
- **Missão:** A atribuição que a empresa exerce em seu ramo, deve ser o registro que identifica a empresa, um norte para a execução de tarefa das pessoas
- **Princípios:** Todas as crenças que a organização detém e que serão adotados como orientadores para o processo decisório e para a conduta da empresa na realização da sua missão.
- **Análise dos Ambientes:** Análise do ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades e, análise no ambiente interno, verificando os pontos fortes e fracos.
- **Objetivos:** Os resultados quantitativos e qualitativos estipulados pela empresa, dentro do contexto do ambiente, para cumprir sua missão.
- **Metas:** É quantificada e pode ser divididas em etapas com os prazos estabelecidos precisos para atingir os objetivos e favorecendo um controle eficaz dos resultados obtidos.
- **Estratégias/Ações:** São os caminhos que a empresa irá trilhar para alcance dos objetivos e metas. Leva sempre em consideração os recursos disponíveis, pontos

fortes e fracos assim como também as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

### 2.2.1.3 Modelo de planejamento estratégico de Maximiano

Maximiano (2006), estabelece outro modelo de planejamento estratégico. Intitula-se processo de planejamento estratégico (Figura 4).

**Figura 4** – Processo de planejamento estratégico (Maximiano)



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

O planejamento estratégico retrata uma cadeia de análises e decisões que abrange as fases, expostas, a seguir:

- **Análise da situação estratégica:** O ponto de partida inicial para preparação do plano estratégico e os principais elementos a serem pensados são: A missão, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- **Análise interna:** Nessa etapa é verificado o ambiente interno da empresa, levantando os pontos fortes e fracos. Com a avaliação de desempenho consegue-se esses dados.
- **Definição do Plano estratégico:** Será mensurado quais os objetivos que a empresa pretende alcançar e quais estratégias usar-se-á para atingi-los. O plano estratégico caracteriza três pontos vitais para o futuro da empresa, são eles: Missão, definição dos objetivos e quais estratégias serão usadas para atingirem os resultados estabelecidos pela organização.
- **Estratégias funcionais e operacionais:** Cada empresa possui sua própria realidade e particularidades, neste sentido a escolha e implementação de um plano estratégico

varia de uma empresa para outra. Geralmente as organizações utilizam as diversas estratégias ao mesmo tempo ou até mesmo em momentos diferentes, dependendo de quais medidas pedirá cada situação.

- **Execução e avaliação:** Para execução da missão, das estratégias e objetivos estratégicos, a empresa pode optar por os diversos caminhos, contudo, que se cruzem em meios e fins. Geralmente, a implantação e planejamento são realizados nas áreas funcionais da organização: estrutura organizacional, políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos.
- **Análise do ambiente:** Trata-se da análise externa, inicia-se com o estudo da localização geográfica da empresa pois a influência do ambiente físico afeta o desempenho. Existem variadas maneiras de dividir o ambiente para simplificar a análise, porém sempre é válido levar em consideração o ramo do negócio, as ações do governo, a tecnologia, situação econômica e social, para estar mais embasado na análise.

De forma simplificada, o modelo de Maximiano parte do princípio da elaboração da missão, a partir de então é analisado o ambiente interno verificando os pontos fortes e fracos, para que os objetivos possam ser definidos e que se alcance os resultados desejados. Na realização das estratégias será possível a visualização do ambiente em que a empresa está inserida.

#### **2.2.1.4 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira**

No modelo de Oliveira (2012), são apresentadas uma sequência de etapas como a visão organizacional, oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, verificação dos concorrentes, pontos fortes e fracos os neutros existentes no ambiente interno da empresa, a missão, os objetivos organizacionais, possíveis cenários, macros estratégias, os propósitos e metas necessárias para criação das estratégias, dentre outras (Figura 5). De forma detalhada, será apresentada cada etapa.

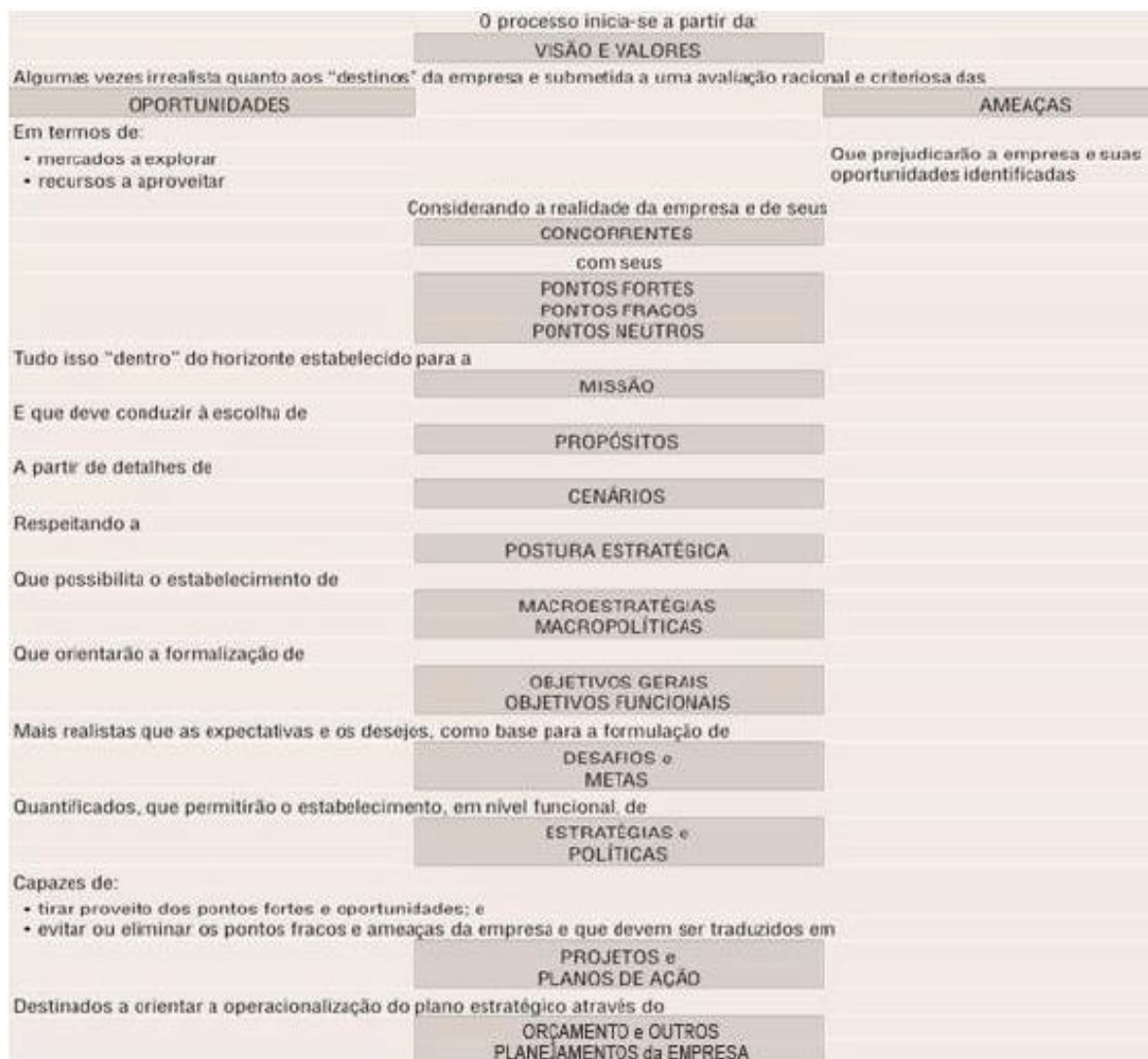
- **Visão:** Assegura o traçado do planejamento estratégico, tendo em vista que caracteriza o que é empresa deseja se tornar.
- **Valores:** “Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (Idem, p. 67).

- **Oportunidades:** Variáveis externas e não controláveis pela organização, devem ser analisadas de modo a serem aproveitadas as circunstâncias propícias para ela.
- **Ameaças:** Variáveis externas e não controláveis pela empresa, neste caso devem ser bem estudadas pois apresentam situações desfavoráveis para organização.
- **Concorrentes:** A verificação dos concorrentes presume que se tenha um potente sistema de informações estratégicas trazendo o desempenho passado e presente dos principais concorrentes. Tendo como base a análise das projeções e simulações dos dados é possível o traçado inicial da ação desses concorrentes.
- **Pontos fortes, fracos e neutros:** Os pontos são as variáveis internas, aquelas que são controláveis e que são vantajosas para a empresa, levando em consideração seu ambiente, já nos pontos fracos percebe-se uma situação desvantajosa para a empresa. Nos pontos neutros, também são variáveis internas e que podem ser controladas, entretanto não existem circunstâncias de determinar se estão proporcionando uma situação vantajosa ou desvantajosa para a empresa.
- **Missão:** Representa o motivo de existir da empresa. Nessa etapa, busca-se definir qual a atividade da empresa, a razão pela qual existe, ou ainda, que tipo de negócios deverá concentrar seus esforços.
- **Propósito:** Engajamentos que a empresa determina no sentido de atingir sua missão. Caracteriza amplas áreas de atuação escolhidas no contexto da missão instituída. Diz respeito à explicação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa.
- **Cenário:** A criação de situações estratégicas é um dos pontos fundamentais de um processo que deve considerar todos os executivos-chave da empresa, visto que, pode-se tomar proveito de várias sugestões, informações e diferentes pontos de vista sobre o futuro que um processo participativo proporciona.
- **Postura estratégica:** É definida pela propensão racional de uma das alternativas de caminho e ação para efetuar sua missão.
- **Macro estratégias:** Condiz com as ações e alternativas que a empresa vai aderir, tendo em vista atuar nos projetos presentes e futuros detectados na missão.
- **Objetivos:** É o alvo ou ponto almejado que se deseja alcançar, por meio de empenho e com prazos de execução definidos.
- **Metas:** É o objetivo quantificado ou o passo intermediário para atingir determinado objetivo.



- **Estratégia:** São ações elaboradas e adaptadas para atingir as metas, desafios, e os objetivos definidos no mais adequado posicionamento da empresa.
- **Projetos e planos de ação:** Esta etapa dispõe de forma habitual e objetiva a sucessão de eventos a serem executados no planejamento estratégico, pode-se simplificar indicando quem será incumbido por cada etapa bem como a presunção financeira para execução das mesmas.
- **Implementação e controle:** Segundo Oliveira (2012), as principais finalidades da implementação e controle é a detecção dos problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com o intuito de corrigi-los e de resguardar sua reincidência, assim como também averiguar se as estratégias e diretrizes estão gerando os resultados almejados dentro das expectativas esperadas.

**Figura 5 – Processo de planejamento Estratégico (Oliveira)**



Fonte: Oliveira (2012, p. 56).

Relacionando este modelo com os anteriores, percebe-se que se trata de algo mais complexo e completo, traz mais recursos para os gestores e colaboradores. Mesmo não existindo um modelo padrão, poderá ser encaixado na realidade da organização, tornando-a mais competitiva.

Os modelos são formados por etapas cruciais, qualificados para serem implementados na prática. Concerne a empresa verificar qual o modelo melhor se adequa à sua realidade e necessidade e ajustá-lo ao seu cotidiano, visando otimização dos resultados.

Mesmo que os autores deem focos diferentes aos variados modelos, os apresentados oferecem as organizações diversas estratégias para atingir seus objetivos. Sendo assim, independente do modelo de planejamento estratégico, sua função é oferecer de orientação para o êxito no processo criação das estratégias.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo tem por finalidade propor o planejamento estratégico para um grupo empresarial da Paraíba. Portanto, para alcançar o objetivo proposto foram utilizadas as pesquisas, propostas por Vergara (2011), quando as classifica, quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva pois analisa e descreve as características da empresa, fazendo relação com sua atual situação e as perspectivas para o futuro. Exploratória, pois até o momento, não foi criado nenhum estudo que proponha um planejamento estratégico para o grupo empresarial da Paraíba. Para Barros e Lehfeld (2007), na pesquisa descritiva realiza-se o estudo análise e interpretação dos fatos do ambiente sem que aja interferência do pesquisador. Já na pesquisa exploratória, Cervo; Bervian e Silva (2007), diz que, são estabelecidos critérios, métodos e técnicas de modo a consolidação das informações necessárias para a formulação de hipóteses.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, por ter sido desenvolvido em um grupo empresarial. De acordo com Vergara (2011), o estudo de caso está limitado a um ou poucos itens, tais como pessoa, família, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. A finalidade é de aprofundar e detalhar o estudo, levando em conta que o estudo foi realizado em Grupo empresarial da Paraíba. Bibliográfica, pois teve como base materiais publicados, artigos e livros, conforme é classificado por Gil (2002).

Para formulação do planejamento estratégico, inicialmente, foi aplicada uma enquete a um universo, composto por 7 gestores das lojas do grupo. Na oportunidade foi solicitada uma

análise swot para que fossem identificados os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades.

No que diz respeito a formulação do planejamento estratégico, escolheu-se o modelo proposto por Mendonça (2003), considerando que se adequa a realidade pesquisada. Assim, encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Definição da visão, do negócio, da missão e dos princípios;
- Análise dos ambientes internos e externos, através da percepção das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, considerando a realidade cotidiana da empresa;
- Estabelecimento dos objetivos, metas, estratégias e ações.

Logo, trata-se de um modelo bem estruturado, que pode ser utilizado pelas empresas, neste sentido, é adaptável ao estudo em questão.

A pesquisa valer-se-á de fonte de dados e análise de conteúdo que, segundo Chizzotti (2006), tem como objetivo compreender o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto e as significações explícitas ou implícitas, ou seja, caracteriza-se como um método de tratamento da informação contida na mensagem.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Para elaboração do Planejamento estratégico, foi aplicada uma enquete, conforme mencionado anteriormente, com os 7 gerentes das empresas, os quais puderam apresentar um diagnóstico sobre os pontos fortes e fracos; bem como as ameaças e oportunidades (Análise Swot), e os aspectos que mais se destacaram, foram os seguintes:

- Pontos fortes: localização; estrutura física do grupo; variedade de serviços e produtos; abertura e acesso a informações, voltada ao aprendizado; treinamentos constantes; referencial empresarial.
- Pontos fracos: organograma disperso; estudo de mercado apático; demora no atendimento e manutenção de demandas; não investimento em mídia local; alteração constante nos processos.
- Oportunidades: tecnologia; público alvo com autopoder aquisitivo; mercado abrangente; mercado em constante crescente; popularização de smartphones.
- Ameaças: obrigações tributárias altíssimas; concorrência; alto custo operacional; crise econômica; ruptura no abastecimento de produtos; fornecedor não comprometido.

Diante do exposto, o resultado da enquete serviu de subsídios para elaboração do planejamento estratégico que será proposto para o grupo empresarial.

O modelo adotado para esta etapa do trabalho, foi o proposto por Mendonça (2003). Este mecanismo favorece a organização desenvolver maiores vantagens sobre os concorrentes, bem como fixa-la melhor no mercado conforme explicações a seguir:

#### 4.1 VISÃO

De acordo com Oliveira (2011), a visão oferece um norte para o planejamento estratégico e representa o que a empresa deseja se tornar. De acordo com o estudo realizado a visão do Grupo empresarial da Paraíba é: **“Ser a escolha número 1 dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações”**.

#### 4.2 NEGÓCIO

Segundo Mendonça (2003), o conceito de negócio diz respeito ao ramo de atividade que a organização executa e ao espaço condizente que ela pretende conquistar levando em consideração as demandas ambientais. Logo, o grupo empresarial tem por finalidade **“oferecer serviços de telefonia com qualidade, os aparelhos de celulares mais avançado do mercado, assim como também comodidade para os clientes”**.

#### 4.3 MISSÃO

Oliveira (2012) diz que a missão da empresa é quem determina o motivo principal de sua existência. Assim, o grupo empresarial tem como missão: **“Melhor atender a grande demanda de clientes. Apresentar um conceito diferenciado das demais lojas, pois primam de maneira especial pela excelência no atendimento, contando inclusive com consultores especializados para pós-venda, oferecendo uma ampla diversidade de aparelhos, dispondo de espaços interativos onde os clientes poderão conhecer a funcionalidade de diversos modelos, com o objetivo de proporcionar uma experiência inovadora ao consumidor”**.

#### 4.4 PRINCÍPIOS

De acordo com Mendonça (2003), princípios estão associados com tudo aquilo que a empresa acredita, seus ideais e o que a organização se propõe realizar. Sendo assim, o grupo empresarial da Paraíba zela: **“pelo profissionalismo, desenvolvimento do intelectual humano, ética, responsabilidade, credibilidade e foco no cliente”**.

#### 4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente refere-se ao posicionamento da empresa no mercado e seus diferenciais. Consiste em prospectar o ambiente externo e interno. Oliveira (2011, p. 68), apresenta determinados componentes que fazem parte deste diagnóstico estratégico, que são apresentados a seguir:

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

Após verificação de todas essas variáveis, faz-se necessário mensurar quais os pontos relevantes identificados na empresa objeto deste estudo (ver Quadro 1).

**Quadro 1** – Análise do ambiente

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização e estrutura física do grupo.</li> <li>• Variedade de serviços e produtos</li> <li>• Abertura e acesso a informações, voltadas ao aprendizado</li> <li>• Treinamentos constantes</li> <li>• Referencial empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organograma disperso</li> <li>• Estudo de mercado apático</li> <li>• Demora no atendimento e manutenção de demandas</li> <li>• Não investimento em mídia local</li> <li>• Alterações constantes nos processos</li> </ul>

Continuação...

Continuação...

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia</li> <li>• Público alvo com alto poder aquisitivo</li> <li>• Mercado abrangente</li> <li>• Mercado em constante crescente</li> <li>• Popularização de smartphones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigações tributárias altíssimas</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Alto custo operacional</li> <li>• Crise econômica</li> <li>• Ruptura no abastecimento de produtos. Fornecedor não comprometido.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria (2017).

#### 4.6 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS/AÇÕES

Para Oliveira (2011), uma administração acertada parte do estabelecimento, ou compreensão, de um objetivo claro, desafios encarados e metas a serem alcançadas.

Definir as metas é fundamental para a empresa obter êxito nos objetivos preestabelecidos. Enquanto as estratégias, será as táticas utilizadas para alcance das metas. Devem ser monitoradas e acurado se os prazos estão sendo cumpridos.

Neste sentido, os quadros mostram os objetivos traçados, as metas estabelecidas e as estratégias propostas, quais sejam:

##### Quadro 2 – Objetivos, Metas e Estratégias (1).

✓ <b>OBJETIVO 1</b> – Direcionar as demandas, de imediato, para os setores responsáveis pelas respectivas atividades
✓ <b>META 1</b> – Direcionar demandas para os setores responsáveis pelas respectivas atividades específicas em 90 dias.
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lançar informativos diariamente sinalizando quais demandas deverão ser atendidas por setor</li> <li>2. Devolver as demandas que não sejam de sua competência para o setor específico.</li> <li>3. Mapear as reincidências e atuar nas empresas que não estiverem adequadas ao processo.</li> </ol>

Fonte: Autoria própria (2017)

##### Quadro 3 – Objetivos, Metas e Estratégias (2).

✓ <b>OBJETIVO 2</b> – Agilizar o atendimento e resolver de forma eficiente os problemas
✓ <b>META 2</b> – Agilizar no atendimento e resolver de forma eficiente os problemas em 6 meses
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover treinamento para a equipe e dinâmicas que simulem uma situação real tendo como foco a reversão de pós-vendas.</li> <li>2. Criar um ranking das três melhores empresas com excelência no atendimento.</li> <li>3. Promover premiações, valorizando a eficiência dos colaboradores.</li> </ol>

Fonte: Autoria própria (2017)

**Quadro 4 – Objetivos, Metas e Estratégias (3).**

✓ <b>OBJETIVO 3</b> – Investir em mídias locais
✓ <b>META 3</b> – Investir em mídias locais, até junho/2018
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> 1. Fechar parcerias com empresas de divulgações 2. Utilizar horários estratégicos para chamadas curtas nas redes televisivas. 3. Atrair clientes em meses de baixas vendas. (Prêmios, redes sociais e etc)

**Fonte:** A autoria própria (2017)

**Quadro 5 – Objetivos, Metas e Estratégias (4).**

✓ <b>OBJETIVO 4</b> – Aumentar a quantidade de fornecedores
✓ <b>META 4</b> – Aumentar a quantidade de fornecedores no prazo de um ano.
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> 1. Identificar fornecedores em nível nacional, com preços acessíveis e diferenciado. 2. Analisar o portfólio do fornecedor para compra dos produtos com maiores demandas do mercado 3. Negociar os prazos de entrega.

**Fonte:** A autoria própria (2017)

**Quadro 6 – Objetivos, Metas e Estratégias (5).**

✓ <b>OBJETIVO 5</b> – Ganhar vantagem em relação a concorrência
✓ <b>META 5</b> – Ganhar vantagem em relação a concorrência no prazo de um ano
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> 1. Negociar com fornecedores para assegurar preços e prazos diferenciados para os clientes finais. 2. Aumentar a proximidade com o cliente. 3. Disponibilizar um site para postagem de produtos em oferta e novos lançamentos.

**Fonte:** A autoria própria (2017)

**Quadro 7 – Objetivos, Metas e Estratégias (6).**

✓ <b>OBJETIVO 6</b> – Aumentar o faturamento em 20%
✓ <b>META 6</b> – Aumentar o faturamento em 20% no prazo de 2 anos
✓ <b>ESTRATÉGIAS</b> 1. Remunerar de forma diferenciada as vendas de produtos, condicionando pagamentos de comissão ao atingimento da meta. 2. Planejar as sazonalidades para garantia de abastecimento de produtos. 3. Acompanhar tendência de mercado e sempre ter um estoque atualizado.

**Fonte:** A autoria própria (2017)

Considerando que no modelo proposto, o autor não apresenta um orçamento sobre o custo das estratégias a serem implantadas. Recomenda-se que, após as escolhas das mesmas, o grupo em estudo, faça um levantamento, haja vista que, a proposta é viável e que irá deixá-lo mais competitivo e mais efetivo no segmento em que atua.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças do mercado global e suas inconstâncias, exigem que as empresas tenham em sua gestão maior eficiência para lidar com o aumento da competitividade e as variações do mercado. O planejamento estratégico surge para que as empresas consigam estabelecer seus objetivos e através de estratégias estruturarem o crescimento e apontem caminhos que provavelmente irão contornar as incertezas do futuro.

O grupo empresarial da Paraíba está inserido em uma realidade altamente competitiva e arriscada, pois o mercado de serviços e tecnologia a cada dia vem primando pela inovação. Exigindo, que as empresas invistam na mudança, tenham visão global diante das novidades do mercado e explorem todas as ferramentas para saírem à frente da concorrência e agreguem valor às suas atividades. Apesar do Grupo Empresarial ser um referencial, nunca formalizou um Planejamento Estratégico tendo em vista a potencialização dos seus pontos fortes e aproveitamento das oportunidades, bem como a neutralização dos pontos fracos e prevenção de suas ameaças.

Este estudo apresentou uma proposta para implantação do Planejamento Estratégico, ferramenta considerada como o primeiro passo para que a organização analise seu posicionamento no mercado em que atua e tenha um olhar mais criterioso para os aspectos que irão contribuir para serem mais competitivas e obterem maiores vantagens.

A análise dos gestores foi imprescindível para averiguação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidade e ameaças), tornando-se essencial para a formulação dos objetivos, metas e estratégias traçadas.

Deve ser levado em consideração a forte recessão em que a economia se encontra e a concorrência agressiva para o segmento de atividade do Grupo empresarial. Neste sentido, o Planejamento Estratégico pode favorecer uma visão realista, atual e essencial para a empresa exercer seu papel com competência e sensatez.

Face ao exposto, é pertinente que o modelo proposto seja implementado para o alcance dos objetivos e das ações estratégicas, contribuindo para atingir níveis de excelência, capazes de direcionar a empresa ao sucesso, frente aos concorrentes, assegurando sua competitividade no mercado.



## REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **O planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**.7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: Editora LTC, 2005.
- FRANCESCO, Fábio Carvalho Di. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso**. In: \_\_\_\_\_. Conceitos de planejamento estratégicos. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2005. p. 33.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBGE, 2012. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, fornecidos em meio eletrônico.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo. **Gestão estratégica**. Brasília: Sebrae, 2003. (Série Contabilizando o Sucesso).
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

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