



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

PAULA SIMONE CHAVES PACHECO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma proposta para a Tecnocenter Materiais
Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB.

CAMPINA GRANDE – PB

2019

PAULA SIMONE CHAVES PACHECO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma proposta para a Tecnocenter Materiais Médicos
Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências para
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: Planejamento.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Barreto
Motta Nogueira.


CAMPINA GRANDE – PB

2019

É expressamente proibido 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 do trabalho.

P116p Pacheco, Paula Simone Chaves.
Planejamento estratégico [manuscrito] : uma proposta para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB / Paula Simone Chaves Pacheco. - 2019.
29 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Planejamento estratégico. 2. Modelo de Mendonça. 3. Planejamento gerencial. 4. Modelo de planejamento. I. Título
21. ed. CDD 658.401 2

PAULA SIMONE CHAVES PACHECO

Nota:
10,0 (Dez)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma proposta para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB.

Trabalho e 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 Bacharela em Administração.

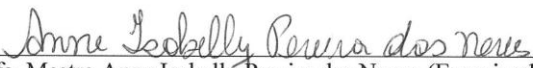
Área de Concentração: Planejamento

Aprovada em: 28 / 05 / 2019

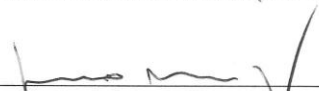
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Mestra Anne Isabelly Pereira das Neves (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Geraldo Medeiros Júnior (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente aos meus pais, Yara Chaves Pacheco e João Batista Pacheco de Oliveira Filho, que estão sempre na torcida não medindo esforços para me auxiliarem e sempre me ver feliz.

Ao meu amor, esposo e grande parceiro, Jorge Andrés Jablonski, por sempre está ao meu lado, incentivando-me e aconselhando-me nos momentos mais importantes da minha vida.

As minhas amigas do “Clube da Luluzinha” Grace, Idarlíane, Marizângela e Natália, por estamos juntas, trocando experiência de vida e nos apoiando em nossa jornada na UEPB durante os cinco anos de curso.

A minha orientadora, professora Dra. Viviane Barreto Motta, que sempre esteve disposta a ajudar-me na caminhada universitária, aos professores Anne Isabelly Pereira das Neves e Geraldo Medeiros Júnior que aceitaram participar da banca examinadora deste trabalho. Bem como professora Maria Dilma Guedes, por me fazer uma apaixonada por Planejamento Estratégico e estimular a utilizar o tema para o TCC.

Aos meus amigos de trabalho por entenderem o estresse em dias de seminário e prova, transmitindo as melhores energias possíveis e torcendo sempre pela minha vitória.

À Universidade e todo o seu corpo docente e administrativo, que me proporcionaram imensa alegria e gratidão em fazer parte desta instituição, absorvendo conhecimentos e construindo com um sonho.

Muito obrigada!

Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes.

(Henry Mintzberg)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	PLANEJAMENTO – CONCEITO E DEFINIÇÕES.....	8
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.2.1	Modelos de planejamento estratégicos	11
2.2.1.1	Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio	11
2.2.1.2	Modelo de planejamento estratégico de Mendonça	13
2.2.1.3	Modelo de planejamento estratégico de Maximiano.....	14
2.2.2.4	Modelo de planejamento estratégico de Oliveira	16
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	19
3.2	ASPECTOS METOLÓGICOS	20
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
4.1	VISÃO.....	21
4.2	NEGÓCIO	21
4.3	MISSÃO	22
4.4	PRINCÍPIOS	22
4.5	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	22
4.6	OBJETIVOS, METAS, ESTRATÉGIAS/AÇÕES	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
	REFERÊNCIAS	26

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma proposta para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB.

PACHECO, Paula Simone Chaves¹
NOGUEIRA, Viviane Barreto Motta²

RESUMO

Cada vez mais o cenário socioeconômico vem sofrendo mudanças que tornam o mercado mais competitivo e faz com que as organizações, independente do seu tamanho busquem boas estratégias para conquistar seu espaço no mercado, obtendo resultados satisfatórios. Este trabalho teve como objetivo propor a realização e implementação de um Planejamento Estratégico para a empresa Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA. A metodologia utilizada dispõe de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e de estudo de caso. Para tanto, o modelo para elaboração do Planejamento Estratégico foi adaptado de Mendonça (2003), por ser tratar de um modelo que se adequa a realidade pesquisada. Sendo assim, espera-se que a partir da proposta elaborada, a empresa consiga alcançar melhores desempenhos, atingindo os objetivos e metas traçados, através de um processo que possibilite obter o sucesso desejado neste cenário competitivo, em médio e longo prazo, comprometendo-se com a melhoria constante da organização em estudo.

Palavras-chave: Planejamento. Planejamento Estratégico. Modelo de Mendonça.

ABSTRACT

Increasingly, the socioeconomic scenario has undergone changes that make the market more competitive and it makes the organizations, regardless of their size, seek a good strategy to conquer their space in this market, obtaining satisfactory results. This work had the objective of proposing the realization and implementation of a Strategic Planning for Tecnocenter Materiais Medicos Hospitalares LTDA. The methodology used is formed by descriptive, exploratory, bibliographic and case study research. For this, the model for the elaboration of the Strategic Planning was adapted from Mendonça (2003), because it is a model that suits the researched reality. Therefore, it is expected that from the proposal elaborated, the company will be able to achieve better performance, reaching the objectives and goals outlined, through a process that allows achieving the desired success in this competitive scenario, in the medium and long term, compromising with the constant improvement of the organization being studied.

Keywords: Planning. Strategic planning. Model of Mendonça.

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: <paulasimonechaves@gmail.com>

² Professora Orientadora. Doutora em Recursos Naturais pela UFCG. E-mail: <vivibmn@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

Grandes mudanças acontecem no mercado global e levar vantagens sobre a concorrência tem sido um desafio. As organizações para competir no mercado, devem-se manter atualizadas e procurar aperfeiçoamento nesta nova realidade que exige das empresas uma organização dos seus objetivos e metas, conhecimento do mercado de atuação, em que área deve atuar, criar cenários, cessar suas fraquezas além de estar pronta às oportunidades do mercado. Assim, a melhor maneira para que isso aconteça é a utilização de um planejamento estratégico, ferramenta de gestão que vem se tornando indispensável para a sobrevivência de qualquer tipo de empresa.

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.

Antes de implementar o Planejamento Estratégico de uma empresa, é de suma importância que as pessoas tomadoras de decisões estejam cientes do conceito, definições e aplicações do P.E., evitando assim, resistência por aquilo que é desconhecido.

A realização de estudos, abordando a problemática da falta de um planejamento estratégico, tende a contribuir para a melhoria competitiva das empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico. Face ao exposto, questiona-se: como propor a implementação do planejamento estratégico para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo propor a implementação do planejamento estratégico para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB.

Considerando que a organização, objeto de estudo, não possui um planejamento estratégico, uma das ferramentas mais relevantes da administração e de primordial importância para a sobrevivência e efetividade de qualquer organização, justifica-se a relevância da escolha do tema.

Para melhor exposição do assunto, o artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: Resumo, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais, Abstract e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO – CONCEITO E DEFINIÇÕES

Planejar é conhecer e entender o contexto; é saber o que se quer e como atingir os objetivos; é saber como se prevenir; é calcular os riscos e buscar minimizá-los; é preparar-se taticamente; é ousar as metas propostas e superar-se de maneira contínua e constante. Planejar não é só vislumbrar o futuro, mas é também uma forma de assegurar a sobrevivência e a continuidade dos negócios.

Nas empresas o planejamento é uma importante ferramenta da administração, sendo responsável pela definição dos objetivos e atividades que envolvem todo o grupo constituindo um conjunto de ações orientadas para tornar real um objetivo que se pretende alcançar. Essas ações devem ser identificadas com antecedência para que seja executada adequadamente, considerando aspectos como prazo, custo, qualidade, segurança, desempenho, entre outras circunstâncias.

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 aonde quer chegar, o que tem que ser feito, como e em que sequência.

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 a 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, possibilitando a adaptação às mudanças e tendências de mercados, cada vez mais competitivos. Não é imutável, pelo contrário, periodicamente deve ser revisto, para se ajustado as novas circunstâncias, como afirma Maximiano (2006). Então sempre que houver algo que o justifique, o planejamento deve ser revalidado, evitando assim, problemas na fase de execução.

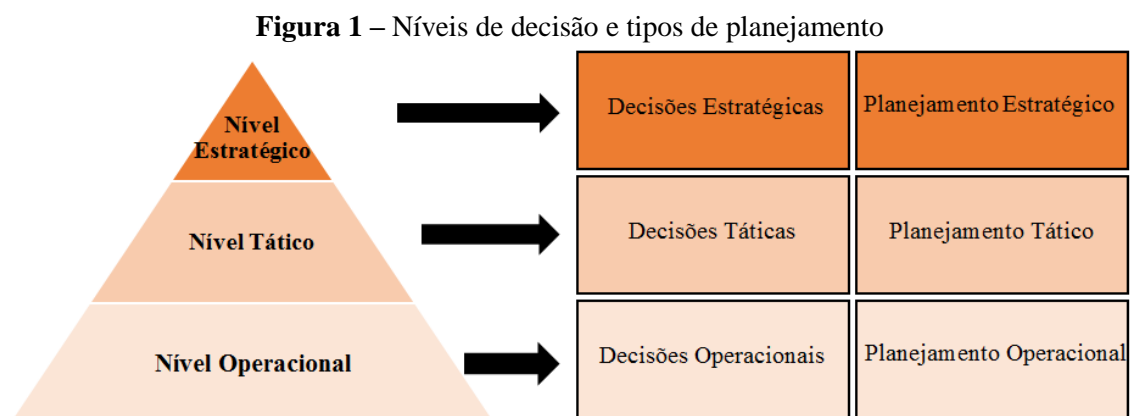
Algumas medidas são imprescindíveis para que tal processo ocorra, é preciso estruturar o planejamento em cinco dimensões como estipula Steiner (apud OLIVEIRA, 2012) para que a visualização seja mais ampla, quais sejam:

- A primeira dimensão relaciona-se a empresa e suas funções correlacionadas, abordando pontos como finanças, marketing, produção, pesquisas de novos produtos.
- A segunda dimensão aborda os elementos do planejamento como: estratégias, programas, orçamentos, objetivo, normas, e regras gerais que podem ser consultadas ao longo da elaboração e implementação do plano.
- A terceira dimensão refere-se ao tempo de execução do planejamento que pode ser delimitado em curto, longo ou médio prazo.
- A quarta parte faz menção ao local onde o planejamento é elaborado, temos: Planejamento corporativo, unidade estratégicas de negócio, de subsidiárias, grupos funcionais e divisões, de departamento de produtos e etc.
- A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade, ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, de baixo ou alto custo.

Através das citadas dimensões é possível enxergar e prepara a empresa para todas as eventualidades que possam ocorrer, minimizando os riscos e maximizando os resultados de modo mais eficiente.

Após ampla visualização de todos os setores da empresa 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), diz que o planejamento pode ser classificado em três níveis hierárquicos: Estratégico, Tático e Organizacional. Os níveis podem ser visualizados em uma pirâmide organizacional, conforme mostra figura 1.



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.

Oliveira (2012, p. 15) menciona que “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Oliveira (2011, p. 19) acrescenta que “o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação normalmente elaborados, pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

Percebe-se que mesmo observando cada tipo de planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional, há uma complementariedade possuindo uma característica própria, quando a empresa é vista como um todo. Precisa-se considerar desde as tomadas de decisões mais estratégicas, as atividades mais básicas e rotineiras seguindo ainda a metodologia e normas estabelecidas.

A mudança maior se faz no nível estratégico, podendo haver alterações em outros níveis da empresa, pois o mesmo corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para que o futuro seja diferente do passado, de forma que a organização tenha meios e condições de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sendo uma ferramenta administrativa utilizada para a análise do ambiente organizacional, o planejamento estratégico diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto aos cursos de ação a serem seguidos, considerando sempre que a empresa interage com o ambiente interno e externo.

Para Fischmann e Almeida (2011, p. 25),

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os erros.

De acordo com Costa (2007), o planejamento estratégico é um método sistemático, desenvolvido pela alta gerência que tem por objetivo sistematizar os objetivos e tornar os procedimentos formais para que cada setor da empresa saiba onde devem chegar. É utilizado para que a empresa ganhe mais visualização de mercado em que desenvolve suas atividades, buscando sempre vantagens em relação aos concorrentes visando o crescimento e rentabilidade.

Para um melhor entendimento do processo e facilitar a implementação do planejamento estratégico, alguns autores dividem as atividades em etapas, dos quais serão mostrados a seguir. A sequência de etapas varia de autor bem como, de organizações, por não ser algo rígido.

2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico

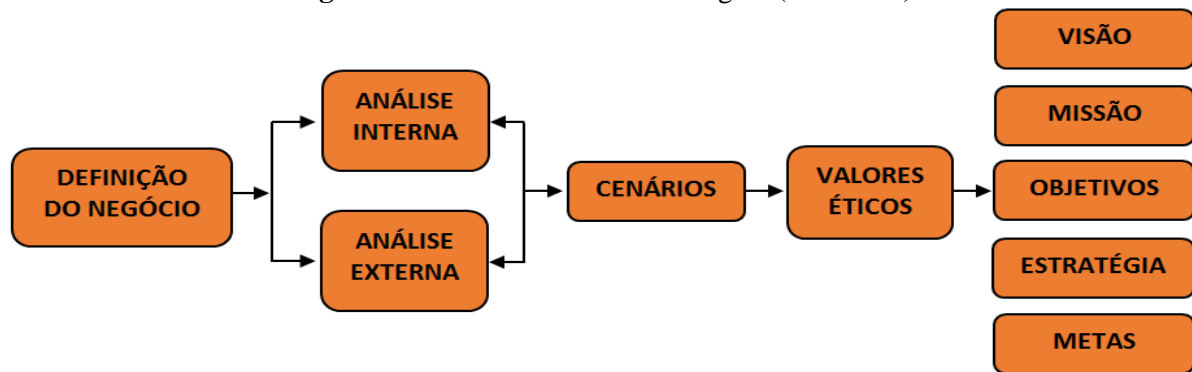
Existem vários modelos de planejamento estratégico com possibilidades de implementação nas empresas e muitos são os autores que tem se dedicado a elaboração, sugerindo metodologias das mais variadas dependendo do ponto de vista de cada autor para a elaboração do planejamento estratégico.

Com o passar do tempo, esses modelos foram adaptados e melhorados pelos pesquisadores da Gestão Estratégica, através da inserção de novas variáveis e abordagens, adequando-os aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial e, ao mesmo tempo, buscando tornar a relação entre planejamento, sua implementação e resultados.

2.2.1.1 Modelo de planejamento estratégico de Ambrósio

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

Figura 2 – Modelo de Plano Estratégico (Ambrósio)



Fonte: Ambrósio (1999, p. 5)

Observando a figura 2, cada etapa do planejamento possui sua característica específica, que podem ser definidas do seguinte modo:

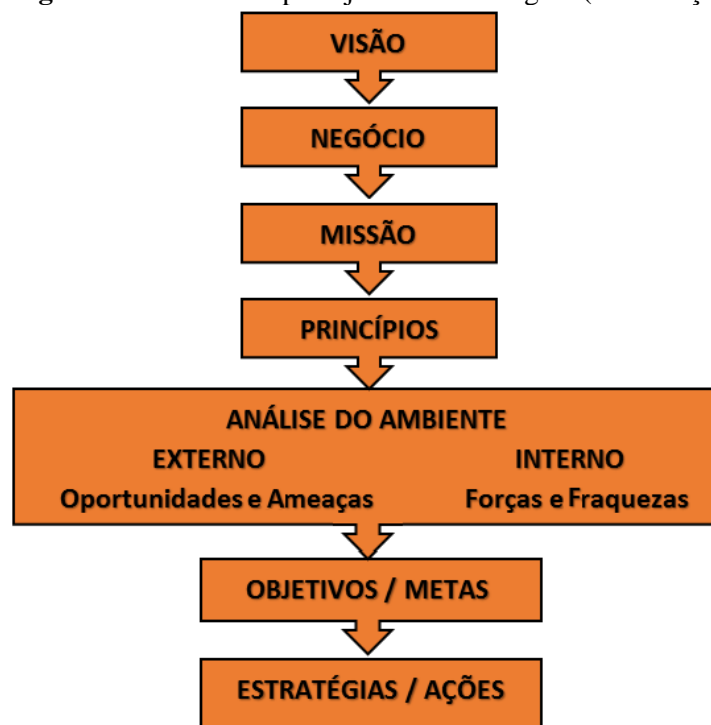
- **Definição do negócio:** nesta fase, são estabelecidos os propósitos, considerando-se o ramo de mercado em que a empresa quer atuar, os produtos que são oferecidos ao mercado e as demandas dos clientes que se deseja atender.
- **Análise externa:** esta é uma atividade de levantamento e análise dos elementos ambientais que influenciam a empresa.
- **Análise interna:** neste ponto, todos os envolvidos no processo unem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da empresa e do sistema em que ela está inserida.
- **Cenários:** análise prévia dos fatores que influenciam ou podem influenciar o desempenho da empresa.
- **Valores éticos:** nesta fase, detecta e define os valores éticos que guiam as atividades da organização.
- **Visão:** visa o futuro da empresa, de maneira mais precisa possível, procurando determinar elementos que a ajudem a controlar o próprio destino.
- **Missão:** aqui se define a razão pela qual ela existe, a função que ela desempenha de modo a se tornar produtiva e justificar seus lucros atendendo as expectativas de seus investidores e da sociedade onde atua.
- **Objetivos:** determina aonde a empresa quer chegar e identifica as condições para cumprir sua missão e conseguir alcançar sua visão. É a resposta da pergunta: “O que fazer?”.

- **Estratégias:** as estratégias existem associadas a objetivos e mostram como a empresa vai empregar seus recursos para alcançá-los. Neste tópico se busca responder à pergunta: “Como fazer?”.
- **Metas:** estabelecidos os objetivos e elaboradas as estratégias, é necessário fixar uma programação de realização para estipular quais resultados devem ser atingidos, refletindo a frase: “Quando e por quem devem ser alcançados”.

2.2.1.2 Modelo de planejamento estratégico de Mendonça

Mendonça (2003, p. 9), por sua vez apresenta um modelo básico para a formulação do planejamento estratégico composto de sete etapas, conforme mostra a Figura 3, exposta, a seguir.

Figura 3 – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)



Fonte: Mendonça (2003, p. 9)

De acordo com Mendonça (2003), as fases apresentam-se da seguinte forma:

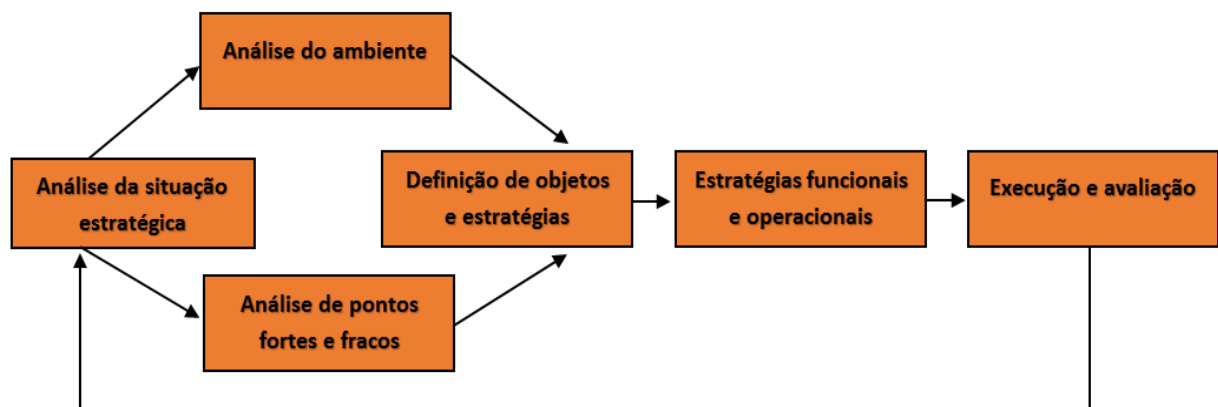
- **Visão:** é a imagem bem definida, provocante e desejável de um estado futuro de onde a empresa quer estar.
- **Negócio:** é o ramo de atividade que a organização executa e o espaço condizente que ela pretende conquistar, levando em consideração as demandas ambientais.

- **Missão:** é o papel que a empresa desempenha em seus negócios, deve ser o registro que identifica a organização, um norte para a execução de tarefa das pessoas.
- **Princípios:** todas as crenças que a organização detém e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa na realização da sua missão e que ajudam a manter seu sentido.
- **Análise do ambiente:** consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.
- **Objetivos:** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.
- **Metas:** é quantificada e pode ser divididas em etapas com os prazos estabelecidos preciosos para atingir os objetivos e favorecendo um controle eficaz dos resultados obtidos.
- **Estratégias/ações:** são aquelas decisões que a empresa resolve tomar para trilhar os objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

2.2.1.3 Modelo de planejamento de Maximiano

Maximiano (2006) estabelece outro tipo de modelo para planejamento estratégico, que se denomina de processo de planejamento estratégico (Figura 4).

Figura 4 – Processo de planejamento estratégico (Maximiano)



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

O planejamento estratégico representa uma sequência de análise e decisões que abrange as seguintes etapas, expostas a seguir:

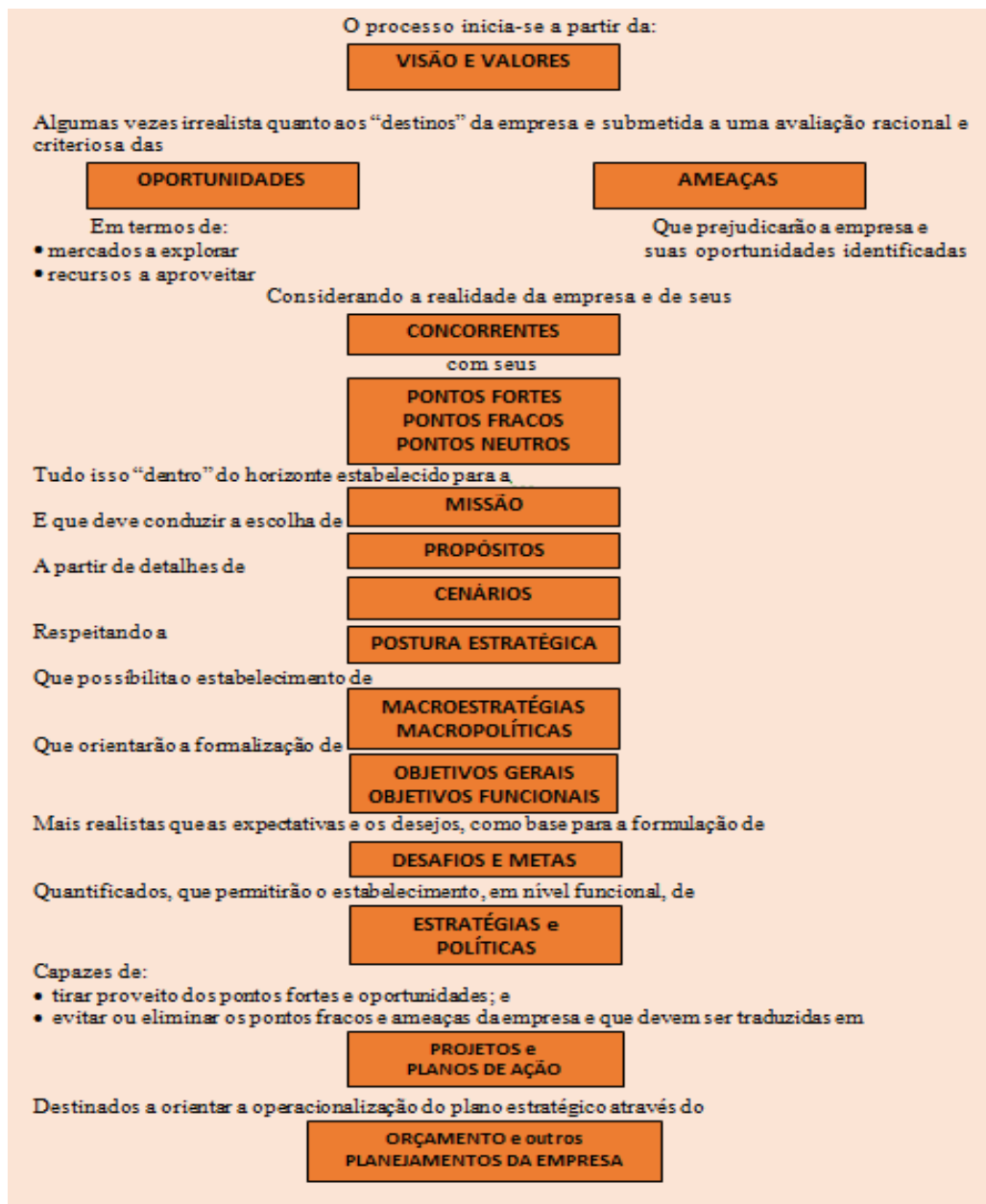
- **Análise da situação estratégica:** ponto inicial para a elaboração do plano estratégico, onde os principais elementos a serem considerados são: a missão, o desempenho, as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- **Análise do Ambiente – ou análise externa:** esta fase inicia com o estudo da localização geográfica da organização, pois a influência do ambiente físico, afeta o desempenho. Existem várias maneiras de se dividir o ambiente para facilitar a análise, porém sempre é válido considerar o ramo do negócio, as ações de governo, a tecnologia, a conjuntura econômica e social, para estar mais embasado na análise.
- **Análise interna:** é a outra base do processo de planejamento estratégico, e uma das ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos é a avaliação de desempenho, que deve ser completada com a análise das áreas funcionais e os projetos de *benchmarking*, que representa a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com a de outra.
- **Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias.** Serão mensurados quais os objetivos que a empresa pretende alcançar e quais estratégias usar-se-á para atingi-los. Um plano estratégico define três pontos vitais para o futuro da organização: a missão, a definição dos objetivos e as estratégias, que são os cursos de ação, as formas de competir e as políticas de negócios escolhidas pela empresa.
- **Estratégias funcionais e operacionais:** a elaboração e implementação de um plano estratégico variam de uma organização para a outra. Em sua maioria as organizações utilizam diversas estratégias ao mesmo tempo ou em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias.
- **Execução e avaliação:** para a realização da missão, das estratégias e dos objetivos estratégicos, a organização escolhe caminhos diferentes que se ligam em meios e fins. Habitualmente, a implementação é feita através de planejamento e ação nas áreas funcionais: estrutura organizacional; políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos.

De forma simplificada, o ponto de partida do modelo Maximiano é a definição da missão, que buscará ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos, para que os objetivos possam ser definidos e que se alcance os resultados desejados. Já a execução das estratégias possibilitará a visão do ambiente em que a empresa está inserida.

2.2.1.4 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

O modelo de Oliveira (2011) é um dos mais completos e, usualmente utilizados, nas organizações, pois conta com uma série de etapas como a visão organizacional, oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo, verificação dos concorrentes, pontos fortes e fracos e neutros existentes no ambiente interno da empresa, a missão, os objetivos organizacionais, possíveis cenários, macros estratégias, os propósitos e metas necessárias para a criação das estratégias, dentre outras (Figura 5).

Figura 5 – Processo de planejamento estratégico (Oliveira)



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 56).

De forma detalhada, será apresentada cada etapa, da seguinte forma:

- **Visão:** assegura o traçado do planejamento estratégico, tendo em vista que se caracteriza o que a 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” (OLIVEIRA, 2011, p. 67).
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que a empresa tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- **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 e possível traçado inicial da ação desses concorrentes.
- **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, em quanto que, pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa. Já os pontos neutros, são também variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa.
- **Missão:** representa a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, o porquê ela existir, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentra-se no futuro.
- **Propósito:** são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão. Representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida. Corresponde à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa.
- **Cenários:** 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 ser tomar proveito de várias sugestões, informações e diferentes pontos de vista sobre o futuro que um processo participativo proporciona.

- **Postura estratégica:** é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
- **Macro estratégias:** condiz com as ações e alternativas que a empresa vai aderir, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão.
- **Objetivos:** é o alvo o 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.
- **Estratégias:** são ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.
- **Projeto 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:** para Oliveira (2011), as principais finalidades da função de implementação e controle é a identificação dos problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência, como também verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados dentro das situações previstas.

Apesar de cada modelo ter características distintas, todos são compostos de etapas essenciais, capaz de trazerem para a prática, sua implementação. Concerne à empresa verificar qual o modelo melhor se adequa à sua realidade e necessidade e ajustá-lo ao seu cotidiano, visando otimização dos resultados.

Cada autor realça algumas etapas de diferentes formas, os modelos apresentados oferecem às organizações, diversos meios estratégicos para atingir seus objetivos. Sendo assim, seja qual for o modelo de planejamento estratégico, sua finalidade é oferecer orientação para o sucesso no processo de criação das estratégias.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Formada por sócios empreendedores pernambucanos do grupo Amarin, a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., atua no mercado paraibano em duas lojas, sendo a matriz em João Pessoa e a filial em Campina Grande; esta última, objeto de estudo.

Fundada em 2005 a filial Tecnocenter é uma empresa que trabalha comercializando produtos de alta tecnologia na área da saúde, no setor de nutrição, enfermagem, fisioterapia, entre outros e onde detém da distribuição exclusiva no estado de grandes multinacionais como Danone®, Johnson & Johnson® e Coloplast®, entre a revenda de várias outras marcas de produtos para saúde.

Fornece para todos os hospitais da cidade, clínicas, empresas do ramo, além das pessoas físicas que se dirijam a loja e de municípios circunvizinhos que comprem os produtos para atender aos programas do Ministério da Saúde e garantir a demanda da sua população.

Atualmente emprega 09 funcionários capacitados para com suas funções. Tem um faturamento de em média 05 milhões/ano com uma carteira de mais de 600 clientes entre pessoa física e jurídica.

O maior desafio da empresa é de ser referência no mercado Campinense e região em produtos de nutrição clínica e de enfermagem diante das mudanças constantes no mercado e a presente concorrência.

O principal objetivo é promover a contínua expansão das receitas, no mercado atuante além do auxílio da eficiência no atendimento oferecido. Entretanto para isso, há necessidade de investimento para expansão física da empresa a fim de atingir novos seguimentos de mercado e outras regiões do estado.

Outro objetivo é trazer novos produtos para comercialização, ampliando o nicho de clientes, além de treinamento dos colaboradores, através de reciclagem com cursos, congressos e especializações. Isso permitirá a continuidade no mercado da área da saúde com o propósito de tornar a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., uma empresa ainda mais consolidada e bem vista perante os demais da região, neste segmento.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para o mundo contemporâneo e cada vez mais conectado, o planejamento está simultaneamente em todos os aspectos. Portanto compreende-se que, para se alcançar objetivos, é necessário tomar decisões coerentes, analisar que caminho a seguir, que decisão a ser tomada para que se tenha o propósito esperados.

Este artigo tem por finalidade propor o planejamento estratégico para a filial Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande. Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva porque analisa e descreve todas as características da empresa, correlacionando sua situação atual com suas perspectivas futuras. Exploratória, porque até o presente momento não foi desenvolvido nenhum estudo relacionado ao desenvolvimento de um planejamento estratégico para a empresa, objeto do estudo.

Para Gonçalves (2001), a pesquisa exploratória, caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o intuito de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno pouco explorado. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar o que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2011).

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, considerando que a pesquisa foi realizada na Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., em Campina Grande – PB. Bibliográfica, uma vez que a pesquisa teve como base materiais já publicados como livros e artigos, conforme classifica Gil (2002).

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.

Para coleta de dados, foram realizadas reuniões com a supervisora da empresa no período de 22 a 23/04/2019 onde se deu através de conversas informais, a fim de identificar aspectos relevantes para a construção deste trabalho.

No que diz respeito à formulação do planejamento estratégico, escolheu-se o modelo proposto por Mendonça (2003), considerando que se adequa a realidade pesquisada. Assim encontra-se 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/ações.

Trata-se de um modelo bem estruturado, que pode ser utilizado pelas empresas, portanto é adaptável ao estudo em questão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, apresenta-se a elaboração de um modelo de planejamento estratégico, proposto por Mendonça (2003), para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., localizada em Campina Grande – PB, trata-se de um instrumento de total importância para que a mesma continue competindo e permaneça crescendo no segmento que atua, retendo e conquistando novos clientes, bem como assegurando a lucratividade do negócio.

4.1 A VISÃO

Segundo Oliveira (2011), a visão proporciona um cenário desejado pela empresa para sua atuação, representando o que a empresa quer ser. Assim a visão proposta é a seguinte:

- **Ser reconhecida como a empresa referência em vendas de produtos relacionados à Nutrição Clínica, soluções em úlceras por pressão, ostomia e incontinência até 2022.**

4.2 O NEGÓCIO

Para Mendonça (2003, p. 4), “O negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade”. Logo, propõem-se:

- **Oferecer produtos de qualidade com preços competitivos, credibilidade no atendimento superando as expectativas dos clientes.**

4.3 A MISSÃO

Conforme afirma Oliveira (2012), a missão da empresa é a determinação do motivo central da sua existência, representa a razão de ser ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Assim propõem-se a missão;

- **Garantir a excelência dos produtos comercializados, levando saúde e bem-estar aos clientes além de manter alto padrão no atendimento com profissionais especializados.**

4.4 PRINCÍPIOS

Mendonça (2003), afirma que os princípios são os ideais da empresa, ou seja, aquilo em que ela acredita e o que a organização se propõe a realizar. Sendo assim a recomenda-se:

- **Credibilidade, transparência, ética, confiança e foco no cliente.**

4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

As organizações devem ser entendidas como organismos vivos que interagem o tempo todo com o ambiente externo, provocando ou sofrendo as mudanças do meio. Sendo assim, 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), afirma que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa.
- **Pontos fracos:** são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.
- **Oportunidades:** são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e incontroláveis pela empresa que podem criar condições e/ou interesse desfavoráveis para a mesma.

Diante do exposto, é válido apresentar quais as variáveis detectadas 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"> ➤ Empresa com mais de 10 anos de mercado ➤ Profissionais com experiência no ramo ➤ Produtos de qualidade ➤ Diversificação dos produtos ➤ Preços competitivos ➤ Promoções ➤ Bom relacionamento com os clientes ➤ Parceria com empresas que promovem cursos na área da saúde ➤ Localização próxima aos hospitais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de funcionários reduzido ➤ Estrutura física insatisfatória ➤ Pouca divulgação da marca na mídia ➤ Demanda retraída para hospitais público
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabalha com marcas reconhecidas ➤ Empresas que promovem cursos na área da saúde ➤ Lançamento de produtos ➤ Materiais para estudos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerável inadimplência dos órgãos públicos ➤ Obrigações tributárias elevadas ➤ Concorrência ➤ Crise econômica

Fonte: Autoria própria (2019).

4.6 OBJETIVOS, METAS, ESTRATÉGIAS/AÇÕES

De acordo com Sobral e Peci (2013, p. 195), “Os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar”.

Conforme Mendonça (2003, p. 28), “as metas empresariais podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados”.

Na meta é importante que seja preconizada a data prevista para o resultado ser atingido, para que posteriormente possa ser medida e avaliada. Logo a definição das metas é indispensável para a empresa atingir os objetivos proposto.

A estratégia é o conjunto de ações que se implementarão em um contexto determinado com o objetivo de conseguir o fim proposto. Uma estratégia é plausível de ser aplicada e necessária em diferentes âmbitos melhorando assim a produtividade e os resultados da empresa. Ela deva possuir prazos determinados, e indicadores de controle para saber se estão ou não sendo atingidas. Neste sentido, nos Quadros 2 a 7, serão apresentados os objetivos traçados, as metas estabelecidas e as estratégias propostas, quais sejam:

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

Objetivo 1 – Melhorar a estrutura física da empresa.
Meta 1 – Melhorar a estrutura física da empresa em 06 meses.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar um novo imóvel em novo endereço. ➤ Fazer orçamentos com engenheiros/construtora para início das obras. ➤ Contratar empresa para execução da obra.

Fonte: Autoria própria (2019).

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

Objetivo 2 – Promover divulgação da marca.
Meta 2 – Promover divulgação da marca em até 03 meses.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pesquisar mídia adequada. ➤ Definir mídia de maior visibilidade. ➤ Acompanhar divulgação.

Fonte: Autoria própria (2019).

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

Objetivo 3 – Buscar parcerias com empresas que promovem cursos na área da saúde.
Meta 3 – Buscar parcerias com empresas que promovem cursos na área da saúde, continuamente.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procurar empresas que promovam curso na área de saúde. ➤ Formar parcerias com empresas que promovam cursos de saúde. ➤ Expor produtos que a Tecnocenter trabalha, divulgando a empresa e as marcas comercializadas.

Fonte: Autoria própria (2019).

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

Objetivo 4 – Contratar colaborador para o setor do estoque.
Meta 4 – Aumentar o quadro de estoquista no período de 30 dias.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recrutar candidatos. ➤ Selecionar currículos. ➤ Entrevistas e testes. ➤ Efetivação do candidato.

Fonte: Autoria própria (2019).

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

Objetivo 5 – Minimizar a inadimplência
Meta 5 – Minimizar a inadimplência no prazo de 04 meses.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisar a carteira de clientes. ➤ Autorizar o setor financeiro a assumir as cobranças efetivas. ➤ Bloquear as vendas para clientes devedores. ➤ Efetivar a cobrança pelos meios judiciais.

Fonte: Autoria própria (2019).

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

Objetivo 6 – Aumentar o volume de vendas.
Meta 6 – Aumentar o volume de vendas em 30% no período de 12 meses.
Estratégias:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criar projetos/promoções. ➤ Analisar o banco de dados da empresa. ➤ Promover Visitas periódicas.

Fonte: Autoria própria (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor a implementação do planejamento estratégico para a Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA. Considerando que, em um mundo cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia competitiva e corporativa. E o Planejamento Estratégico surge como uma ferramenta administrativa que esclarece e desdobra os objetivos em ações para estruturar o crescimento e demonstrar os meios de melhor se preparar para as incógnitas do futuro.

Ficou evidente a importância do Planejamento Estratégico para a Tecnocenter, tanto no nível operacional, quanto no tático e principalmente no estratégico. É o planejamento que possibilita a rapidez das transações, o fornecimento de informação seguras e precisas, a melhoria dos processos gerenciais, a eliminação de barreiras territoriais e culturais, dentre outros benefícios. Sendo assim o planejamento estratégico deve ser tratado de maneira que, após sua implementação seja acompanhado de forma eficaz.

No estudo de caso da Tecnocenter Materiais Médicos Hospitalares LTDA., que pretende permanecer crescendo no segmento de atuação, reter e conquistar novos clientes, bem como assegurar a lucratividade do negócio percebeu-se o quanto se faz necessário o uso do planejamento Estratégico. Através dele, é possível identificar fatores significativos que no dia-a-dia, terminam passando despercebidos e sendo capaz de proporcionar condições para um direcionamento, dando-lhe oportunidade de caminhar com suas próprias pernas, seguindo uma trajetória de excelência e de sucesso.

A análise dos dados obtidos em reuniões através de conversas informais com a supervisora da empresa, foi fundamental para averiguação do ambiente interno (pontos fortes e fracos) e externo (oportunidades e ameaças); tornando-se essencial para a formulação dos objetivos, metas e estratégias traçadas.

Diante o exposto, buscou-se implementar um Planejamento estratégico para a empresa em questão, considerando que o modelo proposto poderá ser um diferencial competitivo de

grande relevância para a vida organizacional alcançando seus objetivos e metas em médio e longo prazo.

Logo, espera-se que o trabalho apresentado, seja implementado e renovado sempre que necessário devido as constantes mudanças no mercado e que contribua para o alcance dos objetivos almejando atingir níveis de excelência que trarão benefícios superando as expectativas, bem como, oferecer suporte para a tomada de decisão para que possa contribuir sempre de maneira positiva as suas necessidades.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **O planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

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

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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, 2011.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias, práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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