

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ROBERTO PEREIRA.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE SOM E
SERVIÇOS AUTOMOTIVOS INVOLKS**

RUBIATABA-GO

2019

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ROBERTO PEREIRA.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE SOM E
SERVIÇOS AUTOMOTIVOS INVOLKS

TCC apresentado à Faculdade Evangélica de Rubiataba -, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Me. Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA-GO

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE SOM E SERVIÇOS AUTOMOTIVOS INVOLKS

TCC para obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Faculdade Evangélica de
Rubiataba, 2019.

BANCA EXAMINADORA

Membros da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador: Prof.^o Me. Francinaldo Soares de Paula.
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Ma. Maura Sousa da Silva de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof.^a Esp. Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha Duvallier
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Rubiataba, 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço por mostrar-me que sou protegido, guiado e iluminado pela sua presença divina no mais íntimo do meu ser. Agradeço Senhor, por me dar abrigo na tempestade, por endireitar o que esta torto, por criar saídas onde parece não haver escapatória. Agradeço por perdoar-me quando não posso ou não quero perdoar a mim mesmo. Agradeço ao Senhor, pela sua compaixão, pela sua graça, pela sua bondade, que estão sempre presentes, sustentando-me nos momentos mais difíceis. Agradeço ao Senhor, por não deixar-me esquecer que você habita-me e é a força que dá vida a minha alma. Agradeço ao Senhor, pela pessoa que sou.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em primeiro lugar a minha esposa Naira, mulher digna, mãe de família, honesta. A ela devo o desejo de tornar-me um administrador interessado em colaborar com crescimento da minha empresa. E a toda minha família.

Trabalhando com afinco e dedicação em defesa dos cidadãos com clareza e transparência nos negócios.

Aos meus pais e irmãos, que sempre me incentivaram a nunca parar com os meus estudos e principalmente desejaram que eu seguisse uma carreira honrada.

“ Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.” (Michael Porter)

RESUMO

A teoria da Administração está preocupada em como uma organização deve ser construída e operada para realizar seu trabalho com eficiência. Um princípio fundamental, que decorre imediatamente do caráter racional da 'boa administração', é que dentre várias alternativas disponíveis, que envolvam os mesmos gastos, deverá ser selecionada aquela que conduza à consecução dos objetivos em seu nível mais elevado. A Administração é, dessa forma, um dos principais instrumentos diferenciadores no ambiente das empresas, sendo que o sucesso de todas as organizações depende de sua administração. Na atualidade a administração vem sendo amplamente trabalhada sendo que cada setor ou atividade específica possui um processo gerencial que o especializa e o diferencia do contexto geral da empresa. Importante ainda salientar que dentre os diversos setores a serem trabalhados o marketing é um dos principais, tendo em vista que trabalha diretamente com o principal elemento de uma empresa, o cliente (mercado) e sua satisfação, auxiliando-a a aumentar a sua eficácia no gerenciamento dos processos e acompanhar as mudanças no mercado competitivo. O desenvolvimento deste estudo se baseou em uma análise minuciosa dos procedimentos diários da empresa Involks bem como uma investigação dos procedimentos internos e externos, apresentando assim sugestões que contribuíssem para o Planejamento Estratégico da empresa a ser pesquisada. Os procedimentos técnicos utilizados foram embasados quanto aos fins e quanto aos meios, neste momento vale ressaltar que os fins nos levam a necessidade de uma pesquisa descritiva, exploratória que vá ao garimpo das informações e aos meios uma pesquisa de campo, onde este garimpo será realizado, ou seja, a fonte, a Empresa em questão. Lá foram coletados e analisados os dados que geraram este relatório. O sujeito desta pesquisa foi o proprietário da empresa e o instrumento da coleta de dados sendo uma entrevista documental, esta realizada em dois momentos (dois dias), isto para não cansar o entrevistado e para não comprometer as informações colhidas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Estratégias, Empresa Familiar, Mercado Competitivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1. ORGANIZAÇÃO.....	14
1.2. EMPRESA FAMILIAR.....	15
1.3. AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	16
1.3.1. Ambiente Geral (Macroambiente) e Ambiente Específico (Microambiente).....	16
1.3.2. Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças -FOFA.....	18
1.4. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	19
1.4.1. Definição de Estratégia.....	19
1.4.2. Tipos de Estratégias.....	20
1.4.3. Importância da Estratégia.....	21
1.5. PLANEJAMENTO.....	23
1.5.1. Níveis de Planejamento.....	24
1.6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
1.6.1. Estrutura do Planejamento Estratégico de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001).....	27
1.6.2. Estrutura do Planejamento Estratégico de Oliveira (2001).....	32
2. METODOLOGIA.....	35
2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	35
2.2. COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	36
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE SOM AUTOMOTIVA INVOLKS.....	38
3.1 RESULTADOS DA PESQUISA	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERENCIAL TEÓRICO.....	49
ANEXO	51

INTRODUÇÃO

Com a globalização e a competitividade do mercado, há uma preocupação constante por parte dos empresários e organizações em relação à satisfação ou insatisfação dos clientes, com a visão de que para que uma empresa possa alcançar suas metas, ela depende de seus clientes.

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e complexo, ter um produto novo ou inovador já não é mais suficiente para assegurar o sucesso da empresa.

Devido à crescente concorrência do mercado, estar atento a todas as mudanças, saber identificar preferências do consumidor, acreditando na importância de cada cliente e buscar suprir suas necessidades individuais, garantindo qualidade de produtos e serviços, tendo assim, mais chances de fidelizar este cliente.

Trabalhando no ramo de comércio e prestação de serviços, no segmento de som automotivo e auto elétrica, a empresa busca a satisfação de seus clientes oferecendo serviços de qualidade e produtos com valores agregados.

A empresa é referência de projetos de som automotivos personalizados na região, em razão de tanto tempo neste setor e pela qualidade oferecida pela empresa.

A contextualização do estudo traz a diferenciação da organização onde foi realizado este trabalho, também os aspectos do tema, do problema ou questão de estudo, dos objetivos gerais e específicos e da justificativa desta determinada atividade, experimento, projeto, ação, pesquisa, ou outro evento que esteja acabado ou em andamento.

A empresa em que foi realizado este estudo é a Involks que possui a razão social Marcos Roberto Pereira ME, CNPJ 13282718000160, telefone (62) 33251520, e-mail: Involksautosom@gmail.com. A empresa está localizada na Avenida Aroeira 1420– Vila Operária, no município de Rubiataba – GO. A Involks atua no setor de comercialização e prestação de serviços, no segmento de som automotivo e auto elétrica, a empresa busca a satisfação de seus clientes oferecendo serviços de

qualidade e produtos com valores agregados. A mesma é referência de projetos de som automotivos. O proprietário da organização é o senhor Marcos.

As empresas enfrentam diariamente constantes transformações com relação às novas tecnologias, por tratar-se de um processo de extrema rapidez, é fundamental que elas busquem mudanças para a continuidade no mercado.

Cada vez mais se exige que as organizações conheçam seus negócios, para melhor realizar suas atividades e procurar identificar o seu posicionamento com relação ao mercado, podendo verificar onde quer chegar e o que poderá ser feito para enfrentar a competitividade e alcançar um nível satisfatório de seus objetivos.

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais eficientes, que vem estimulando as organizações à busca de melhorias, possibilitando os empreendedores administrarem da melhor forma possível suas organizações, independentemente do tamanho, estabelecendo metas e estratégias para que se tornem bem estruturadas e capazes de enfrentarem quaisquer mudanças de última hora.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 15) o planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e o que deverá fazê-lo para alcançar os objetivos. Por tratar-se da apresentação do tema, busca-se neste estudo, desenvolver um planejamento estratégico na Involks. Contudo, deve ser analisado o ambiente interno e externo, podendo identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas com a finalidade de formular estratégias para executar medidas positivas. E que a empresa possa adotar um posicionamento para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades, também realizar o diagnóstico da situação atual da empresa, para apresentar sugestões que contribuem para o planejamento estratégico.

A proposta do estudo é identificar a necessidade de se desenvolver estudos que possibilitem compreender o mercado e amparar o planejamento dentro da organização através da aplicação de um questionário ao proprietário, procurando identificar suas necessidades, os principais pontos negativos; os motivos pelos quais os clientes buscam o serviço dessa empresa e propor sugestões de melhorias.

A pesquisa constitui-se na seguinte questão de estudo: De que forma a compreensão do Planejamento Estratégico pode contribuir para a gestão da Involks?

O objetivo geral deste estudo é desenvolver um estudo que possibilite compreender algumas características do planejamento estratégico e se de fato este contribuirá a empresa Involks, auxiliando-a a gerenciar os processos e acompanhar as mudanças no mercado competitivo. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos.

- a) Apresentar conceitos e aplicações do Planejamento Estratégico;
- b) Diagnosticar elementos que subsidiem o desenvolvimento do planejamento na empresa;
- c) Apresentar compreensões sobre o uso e contribuição do Planejamento Estratégico na empresa.

De acordo com Castro (1977, p. 55) “Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto de estudo”.

Este estudo justifica-se pelo crescente aumento da concorrência nos dias atuais especialmente referindo-se ao comércio de som automotivo, pode-se constatar que o automóvel tornou-se uma necessidade na vida das pessoas, pois é um meio de transporte na sociedade moderna, um desejo fascinante de ser adquirido, e cada vez mais está exigindo das empresas do ramo a busca de melhorias, como: estarem preparadas para solucionar problemas, aprimorar o desenvolvimento das atividades e alcançar os objetivos propostos.

Neste sentido, para a sobrevivência dessas empresas, deve-se primar pela qualidade e bem estar de seus clientes, buscando sempre a plena satisfação deles. A realização do planejamento estratégico é de suma importância para a empresa Involks, pois vai buscar a realização de um trabalho bem elaborado auxiliando de certa forma a melhorar seus procedimentos e preparar para o futuro, também é de grande valia para análise do potencial de novos clientes e um redimensionamento dos fornecedores e com o crescimento significativo da empresa, ter um reconhecimento geral da sociedade como um todo. Além disso, pode contribuir como referência a comunidade acadêmica.

Por se tratar de uma empresa familiar, a realização deste estudo é perfeitamente viável, pelo fato do acadêmico ser o proprietário da empresa e estar envolvido em todos os processos da organização, sendo de fácil acesso as informações.

Para o acadêmico, este relatório vai contribuir para o enriquecimento pessoal e profissional, pois irá aprimorar conhecimentos adquiridos durante o curso, onde vai comparar a teoria com a prática, implicando em leituras e coleta de dados, que servirá para um melhor desenvolvimento do aprendizado e conhecimento do tema exposto.

A primeira é a Introdução, a fim de situar o leitor do que foi estudado e a Contextualização do Estudo que trata sobre a caracterização da organização, o tema, problema ou questão de estudo, os objetivos (geral e específico) e as justificativas que foram analisados na organização. A segunda parte compõe o Referencial Teórico, que apresenta os temas: organização, empresa familiar, ambiente organizacional, estratégias empresariais, planejamento, planejamento estratégico e estrutura do planejamento estratégico. A terceira parte relata sobre a Metodologia que aborda o tipo de estudo que foi realizado, bem como o procedimento de coleta de dados, análise e interpretação dos dados e a sistematização do estudo. Na quarta parte é apresentado os resultados, que é composto com uma breve caracterização da empresa, seu histórico, estrutura organizacional e uma breve compreensão da situação atual da empresa. Por fim, consta a conclusão.

CAPÍTULO I REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico constam os principais conceitos teóricos necessários para fundamentar o estudo adequado sobre planejamento estratégico. Para a construção do referencial teórico foram abordadas as seguintes partes: organização, empresa familiar, ambiente organizacional, estratégias empresariais, planejamento, planejamento estratégico e estrutura do planejamento estratégico.

1.1 ORGANIZAÇÃO

Compreender esta definição é muito importante, pois para conseguir superar os desafios necessários neste estudo usaram-se vários conceitos organizacionais que possam auxiliar no planejamento estratégico, aos quais são excelentes para definir o desenvolvimento delas.

Chiavenato (1999, p. 8) expõe que “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Na mesma linha de pensamento, Morais (2000, p. 39) relatam que “Organizações são instituições sociais, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, atuando de forma interativa com o ambiente que cerca”.

Enquanto isso, na visão de Chiavenato (2005, p. 2)

“as organizações representam a invenção mais sofisticada e complexa de toda a história: produtos, serviços, facilidades, entretenimento, informação, inovações – tudo isso é gerado e desenvolvido por organizações”.

Motta (2004, p. 56) afirma que

“organização no senso comum das pessoas conduz a ideia de que se trata de algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional, predeterminado e que, seguindo rigidamente, leva a resultados desejados”.

1.2. EMPRESA FAMILIAR

Empresa familiar é quando a gestão passa da primeira geração da mesma família para a segunda ou terceira. Para entender melhor sobre empresas familiares utilizaram-se alguns autores para conceituar esse tipo de organização.

Oliveira (1999, p. 18) define que “a empresa familiar se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Já no entendimento de Lodi (1998, p. 6) “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada o fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.

A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta nessa influência recíproca. Portanto, a empresa do fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, por mais que sofra as injunções de uma personalidade. E, portanto, uma empresa onde a família põe o dinheiro apenas como investidora também não é uma empresa familiar (LODI, 1998, p. 5-6).

Para se definir a empresa familiar, faz-se necessário a compreensão, análise e o entendimento das famílias que fazem parte de um contexto sócio histórico. Uma empresa familiar forma-se quando o empreendedor inicia sua organização e toma as decisões até que os outros da família comecem a fazer parte do negócio, ou seja, membros da família administram a empresa. Geralmente o processo decisório é centralizado em uma só pessoa.

A empresa familiar precisa definir com objetividade como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica num programa sistemático de avaliação dos diretores e gerentes. A empresa precisa identificar suas forças e fraquezas, para contribuir sobre as primeiras e neutralizar as últimas (LODI, 1998, p. 3).

Por isso, o planejamento estratégico é um instrumento administrativo importante para as empresas, tornando estas, preparadas para as alterações no mercado. Neste sentido, veremos a seguir sobre o ambiente organizacional.

1.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nesta parte será tratado sobre o ambiente no qual as organizações estão inseridas, que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa. Moraes (2000, p. 22) diz que “o ambiente varia sempre, oferecendo oportunidades, facilidades que a organização deve aproveitar, e impondo dificuldades, ameaças e coações que deve evitar ou neutralizar”. No pensamento de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 197) “a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

O ambiente representa todo universo que envolve externamente uma empresa, tudo aquilo que está situado fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais etc. As empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as empresas obtêm recursos e informações necessárias para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações (CHIAVENATO, 2000, p. 71).

As organizações frente ao mundo globalizado precisam observar as constantes transformações para condicionar a sua sobrevivência no mercado, buscando obter diferencial competitivo, estas operam em duas formas ambientais: ambiente geral (macroambiente) e ambiente específico (microambiente).

1.3.1 Ambiente Geral (Macroambiente) e Ambiente Específico (Microambiente)

A conceituação de Chiavenato (1999) destaca o ambiente geral (macroambiente): “é meio mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, organizações, empresas, comunidades etc.” e o específico (microambiente) “se refere ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização”.

Os componentes do ambiente geral são: econômicos, tecnológicos, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas.

As empresas precisam avaliar as variáveis do ambiente. Com base em Chiavenato (1999) o ambiente geral (macroambiente) é constituído pelas seguintes variáveis:

a) econômicas: as pessoas e organizações de uma comunidade ou nação determinam um volume de operações, ou seja, que produzem, distribuem e utilizam os bens e serviços; alguns indicadores do funcionamento da economia são: emprego, desemprego, níveis de renda, taxa de juro;

b) tecnológicas: são necessárias as organizações acompanharem as variáveis tecnológicas, pois para a sobrevivência no mercado a mesma deve incluir novas abordagens para a produção de bens e serviços;

c) sociais: representam as características da sociedade em que a empresa opera; assuntos importantes do componente social: valores sociais em questão de direitos humanos, tendências na educação, instituições sociais e padrões sociais do comportamento;

d) legais: referem-se aos códigos legais vigentes que regulam, controlam, incentivam ou restringem determinados tipos de comportamento, eles têm poder sobre o comportamento das empresas;

e) políticas: acompanhar as decisões das políticas e dos critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal, também governos estrangeiros, pois exercem influência sobre as atividades da empresa;

f) culturais: está relacionado aos valores culturais das pessoas, onde as organizações devem analisar os hábitos da sociedade, para melhor satisfação do mercado consumidor;

g) demográficas: corresponde a população que deve ser monitorada, pois os mercados são compostos de pessoas, onde devem monitorar o tamanho da população, a taxa de crescimento populacional, distribuição de renda, distribuição geográfica e a sua composição étnica;

h) ecológicas: é dever de todas as organizações preservar o meio ambiente que estão inseridas; é a preocupação da sociedade com o meio ambiente.

O macroambiente é composto por forças que a organização não consegue controlar, com essas forças podem aproveitar as oportunidades ou minimizar as ameaças que podem sofrer.

Chiavenato (1999) define as variáveis que compõe o ambiente específico (microambiente):

a) fornecedores: os fornecedores oferecem recursos como capital, mão de obra, matéria-prima, máquinas e equipamentos e/ou serviços

da organização; eles suprem as necessidades de recursos produtivos;

b) clientes: as empresas dão a oportunidade para servir o cliente, ou seja, eles são consumidores da organização, mas para elas se manterem no mercado competitivo é necessário atender as necessidades de seus clientes da melhor maneira possível;

c) concorrentes: são as organizações que disputam tanto o mercado fornecedor quanto o mercado consumidor;

d) agências reguladoras: são instituições que regulam, normatizam, monitoram, avaliam ou fiscalizam a ação organizacional; são órgãos fiscalizadores do governo, os sindicatos e associações de empresas.

O microambiente é composto por forças que a organização pode controlar precisando ser identificados os pontos fortes e fracos dela. Após analisados o macroambiente e o microambiente que é tudo aquilo que envolve uma organização, será apresentado no item a seguir sobre oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos.

1.3.2 Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças – FOFA

No planejamento estratégico é fundamental conhecer o ambiente interno que é composto pelos pontos fortes e fracos e o ambiente externo que é composto pelas oportunidades e ameaças que devem ser identificados dentro de uma organização. É o estudo do ambiente organizacional para avaliar o desempenho da empresa e identificar os fatores dentro e fora que ela está inserida.

De acordo com Oliveira (2001, p. 60) “o ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial”. Segundo o mesmo autor (2001, p. 60) “o ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”. No ambiente interno os pontos fortes e fracos da empresa precisam ser identificados e avaliados para poder dar início aos procedimentos de planejamento, aonde serão elaboradas as estratégias para melhorias nos processos.

Já a “oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura” (OLIVEIRA, 2001, p. 60). De acordo com o

mesmo autor (2001, p. 60) “ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”. No ambiente externo, os problemas precisam ser identificados, para aproveitar as oportunidades e revelar as ameaças que devem ser evitadas.

Pode-se observar através da análise do seu ambiente que as organizações para estarem preparadas diante de um mercado globalizado é exigido implantar estratégias claras e bem definidas para diferenciar-se sobre as empresas competitivas. Abaixo, serão conceituadas as estratégias empresariais.

1.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Numa organização é muito importante procurar trabalhar com estratégias, pois identifica como ela deve se situar, ou seja, o caminho que deve ser seguido para alcançar os objetivos da empresa. Segundo Oliveira (2001, p. 174) “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Para entender melhor sobre estratégias a seguir apresenta o conceito descrito por vários autores.

1.4.1 Definição de Estratégia

A estratégia permite facilitar e aperfeiçoar as interações da empresa com o ambiente interno e externo. Conforme Oliveira (2001, p. 174) “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida”. As organizações, quando estabelecem uma estratégia, devem analisar o ambiente competitivo em que se encontra, para poder estabelecer maneiras ou ações adequadas que iram seguir para poder alcançar os desafios.

“Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades” (OLIVEIRA, 2001, p. 175). Ainda segundo o mesmo autor (2001, p. 177) a estratégia é considerada como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).

No entendimento de Almeida (2003, p. 29) “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade”. Já para Padoveze (2003, p. 98) “basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos”. Ao assumir uma estratégia, a organização precisa realizar um estudo em longo prazo antes de concluir o planejamento estratégico.

Pode-se dizer que as empresas criam estratégias para diferenciar-se dos concorrentes e trazer ótimos resultados, pois é a melhor maneira para atingir os objetivos. Em seguida apresentar-se os tipos de estratégias conforme necessidade de cada empresa.

1.4.2 Tipos de Estratégias

A empresa após avaliar os seus negócios deve escolher o tipo de estratégia a ser seguida, ou seja, a mais adequada para a empresa atingir os objetivos pretendidos. Oliveira (2001, p. 181-184) apresenta abaixo os quatro tipos de estratégias mais usuais, “utilizando a estratégia certa no momento certo”:

- a) estratégia de sobrevivência: a empresa deve adotar essa estratégia quando não existe alternativa, ou seja, quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas; exemplos desse tipo de estratégias são: redução de custos, desinvestimento e liquidação de negócio;
- b) estratégia de manutenção: nessa estratégia, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças; no entanto, ela possui seus pontos fortes acumulados ao longo do tempo, exemplo: disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia etc.; esse tipo de estratégia apresenta-se de três formas: estratégia de estabilidade, de nicho e de especialização;
- c) estratégia de crescimento: neste caso, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades; exemplos de estratégias inerentes ao crescimento: estratégia de inovação, de internacionalização, de joint venture e de expansão;
- d) estratégia de desenvolvimento: a predominância é de pontos fortes e oportunidades, as estratégias que buscam o desenvolvimento da empresa; as formas de como pode se dar o desenvolvimento são: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, capacidades e de estabilidades.

Segundo Oliveira (2001, p. 181),

“as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme postura estratégica da empresa”.

Foram identificadas aqui todas as considerações a respeito dos tipos de estratégias a serem adotadas na empresa, pois não existe um tipo de estratégia que seja mais adequado para todas as organizações, devem-se encontrar as estratégias mais adequadas para o momento da empresa, ou seja, conforme sua necessidade ou situação dela. Hoje para a sua sobrevivência no mercado é necessário pensar estrategicamente para atingir seus objetivos. A seguir serão abordados alguns conceitos sobre a importância da estratégia.

1.4.3 Importância da Estratégia

As organizações vivem em um processo rápido de evolução com relação a constantes ameaças em seu ambiente de atuação, e para sua sobrevivência no

mercado é importante à implementação das estratégias para demonstrar e alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz.

Para Chiavenato (1999, p. 323):

A estratégia é definida no nível institucional da organização em função dos destinos que ela pretende seguir em seu futuro e em função do ambiente de operações em que se encontra. Ao definir os objetivos organizacionais, o nível institucional traça a estratégia adequada para alcançá-los. Assim, a estratégia organizacional constitui o meio através do qual a organização procura atingir seus objetivos da maneira mais eficaz possível.

Oliveira (2001, p. 179) diz:

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para com os fatores internos da empresa. A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.

Ainda segundo o mesmo autor (2001, p. 180) “Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas seguramente tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial”.

As organizações de sucesso são aquelas capazes de se adaptar ao processo contínuo de mudanças, onde todos os membros da organização devem possuir o compromisso e dedicação para identificar e promover as mudanças estratégicas necessárias, como: identificar as necessidades da empresa, realinhar as ações da mesma com as mudanças ambientais, a fim então de traçar o caminho a ser seguido para os resultados esperados. É importante lembrar também, que as estratégias devem ser flexíveis e adaptáveis para fazerem os ajustes necessários ao longo do caminho e conseguir alcançar os objetivos pretendidos.

E por fim, ainda Thompson e Strickland (2000, p. 1) dizem que a estratégia “é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no

mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. A estratégia é de suma importância para as organizações, pois está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. É importante destacar este próximo tópico, pois vai apresentar a estrutura que compõe o planejamento estratégico, iniciando com conceito de planejamento na visão de vários autores.

1.5 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma etapa fundamental do processo administrativo, é recomendado para qualquer tipo de situação, para que se obtenha êxito é necessário identificar as condições do ambiente para definir aonde se quer chegar, pois sempre estamos planejando nossas ações e tarefas mesmo informalmente. Segundo Bethlem (1999, p. 103) “Nos últimos anos, as atividades de planejamento vêm se tornando cada vez mais importante tanto para a atuação dos governos como das empresas”.

“Planejar significa pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos baseados em método, plano ou lógica” (MORAES, 2000, p. 13). Já para Welsch (1983, p. 21) planejamento e controle de resultados podem ser definidos, com enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração.

Pode-se dizer ainda que “planejar é um processo de tomar decisões que tem como resultado a preparação de planos. Planejar é um processo decisório; os planos são os resultados” (MAXIMIANO, 2004, p. 106).

O planejamento pode ser definido de várias maneiras: definir os objetivos ou resultados a serem alcançados, assim como as atividades e recursos, que permitirão alcançá-las. Interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para uma desejada, dentro de um intervalo de tempo predeterminado. Tomar decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza (MAXIMIANO, 1985, p. 82).

Oliveira (2001, p. 33) expressa que “o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua

elaboração e implementação na empresa”. Na perspectiva de Tavares (1991, p. 68) “planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros e procedimentos de avaliação”.

O planejamento significa visualizar e fazer análise das informações sobre o presente e o passado da organização, e para um bom planejamento é necessário um diagnóstico da situação para poder definir os objetivos e traçar a melhor maneira possível para a empresa alcançar. Para o bom desempenho deste trabalho, a seguir serão aprofundados os três tipos de planejamento.

1.5.1 Níveis de Planejamento

O planejamento abrange a empresa como um todo e podem projetar períodos de longo a curto prazo, ou seja, que o planejamento apresenta três níveis que acontece de várias formas na organização. O quadro a seguir apresenta o planejamento nos três níveis organizacionais: o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Os três níveis organizacionais, apresentados no quadro anterior são explicados a seguir:

a) Nível institucional – planejamento estratégico: é o mapeamento ambiental, avaliação das forças e limitações da empresa; envolve toda a empresa, é direcionado a longo prazo, focaliza o futuro e o destino, tem ação global e molar;

b) Nível intermediário – planos táticos: é a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos em nível departamental; envolvendo cada departamento, onde é direcionado a longo prazo, focaliza o mediato e ação departamental;

c) Nível operacional – planos operacionais: é feito o desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa; envolve cada tarefa, sempre está direcionado a curto prazo, focaliza o presente e a ação é específica e molecular.

A organização após definir seus objetivos, realiza o planejamento, onde os três níveis devem estar interligados, para trabalharem em conjunto nas atividades e melhorar o desempenho dela. Para o melhor entendimento, a seguir será abordado os três tipos de planejamento que se referem ao ambiente interno da organização.

O planejamento estratégico auxilia o administrador a estabelecer a melhor direção a ser seguida para alcançar os resultados desejados. Segundo Morais (2000, p. 74) “o planejamento estratégico consiste no estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização. É realizado no nível institucional, apresenta um horizonte de tempo a longo prazo e uma abrangência global”. Conforme Oliveira (2001, p. 46) “o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Segundo Las Casas (1997, p. 74) “o planejamento estratégico deve ser feito segundo uma sequência de etapas que vão da determinação dos objetivos até a implementação através do plano tático e operacional”. Portanto, para uma empresa desenvolver uma boa estratégia é necessário que trabalhe com todos os níveis da organização, que torne possível controlar seus processos. A seguir apresenta o planejamento tático que é composto pelo nível intermediário da empresa.

Após entender o planejamento estratégico temos o planejamento tático, que de acordo com Chiavenato (2000, p. 171) “o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimento mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”.

Para Oliveira (2001, p. 46) “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”. O planejamento tático ocorre apenas em determinados setores da organização, onde é desenvolvido pelos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Já para Moraes (2000, p. 84) “planejamento tático é realizado no nível intermediário ou gerencial. Entre o nível institucional, que lida com a incerteza e o

desconhecido, e o operacional, que opera com a certeza e a programação das atividades”. O planejamento tático é usado nos níveis intermediários das empresas e sua principal finalidade é utilizar os recursos disponíveis, para elaborar os objetivos que busquem resultados em diversas áreas das organizações. Na sequência trata-se do planejamento operacional que é composto pelo nível operacional.

Maximiano (2004, p. 111) diz “os planos operacionais definem atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais. Cronogramas e orçamentos são suas principais ferramentas”. Já na visão de Moraes (2000, p. 85) o planejamento operacional “funciona de acordo com a lógica do sistema fechado, ou seja, voltado para a otimização e maximização de processos, enfatizando a eficiência e cuidando da administração pela rotina”.

O planejamento operacional tem foco nas atividades do dia a dia da organização e geralmente é desenvolvido em curto prazo. Portanto, o processo de planejar os resultados devem estabelecer os três níveis de planejamento para conseguir desenvolver um processo de forma organizada e eficiente, podendo trazer resultados para a empresa diante da competitividade, sempre em busca de melhorias para a sua sobrevivência no mercado.

1.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão gerencial, que assume um papel importante nas organizações, buscando sempre definir onde a empresa está no presente e mostrar os objetivos e o caminho a ser seguido para que se alcance os resultados esperados.

Kotler (1975, p. 79) afirma que “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Chiavenato (2000, p. 148) complementa dizendo que “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos”.

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 sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p. 25).

No pensamento de Padoveze (2003, p. 96) “é um processo que prepara a empresa para o que está por vir”. Mostra-se a possibilidade de mudanças de uma organização no presente para uma melhor gestão dos negócios no futuro. Para Oliveira (2002, p. 48) planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O planejamento estratégico é o foco principal na área empresarial, pois o seu objetivo é executar aquilo que é necessário para a empresa, ou seja, estabelecer os objetivos que realmente pretendem alcançar, estando preparadas frente às mudanças no mercado e assim ter sucesso na organização. Após conceituar planejamento estratégico, verifica-se a seguir as etapas que compõe o mesmo baseado na estrutura de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001).

1.6.1 Estrutura do Planejamento Estratégico de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001).

Percebe-se que existem várias estruturas de planejamento estratégico na literatura, mas apresenta-se aqui o modelo de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), onde diz que planejamento estratégico “é o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro”. De acordo com os mesmos autores, o planejamento estratégico depende de oito passos conforme seguir:

Negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos, estratégias competitivas e Plano de Ação Divulgação, Implantação e Acompanhamento.

Considerando essa estrutura apresentada por Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) é explicado a seguir cada etapa do processo de elaboração e formulação do planejamento estratégico.

O negócio para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 31) “é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Os mesmos autores apresentam abaixo o que é preciso para definir o negócio da empresa:

- Identificar quem é seu cliente;
- Saber qual o benefício que ele procura na hora de comprar ou usar seu produto ou serviço;
- Identificar e atender quais suas expectativas para que ele permaneça como cliente;
- Quem são e serão os seus concorrentes;
- é necessário analisar as tendências relevantes que afeta o ambiente competitivo da empresa, como: a globalização da concorrência, inovação, informação, mudanças e crescimentos.

Pode-se entender que a definição do negócio é um processo para satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. A próxima etapa do planejamento estratégico a ser desenvolvida é a missão.

No planejamento estratégico um dos pontos importantes é a missão da empresa, pois ela representa a razão de existir, ou seja, qual a atividade que a organização pretende desenvolver no momento e quais os seus interesses futuros.

A missão é definida por Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 85) “como razão de existir da empresa no seu negócio”. Para definir a missão da empresa deve-se responder as seguintes questões:

- O que faz a empresa?
- Como ela faz?
- Onde ela faz?
- Com qual responsabilidade social?

Para Oliveira (2001, p. 71) “Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 84) apresentam os benefícios da definição da missão: “Orienta a partida”, “Evita a armadilha do sucesso”, “Funciona como farol alto”, “Atrai, motiva e retém talentos”, “Orienta a formulação dos objetivos”, “Ajuda a aumentar a produtividade”.

A missão estabelece através de um texto descrito, qual é o propósito da empresa existir, com intenção de suprir as necessidades e desejos de seus clientes. Após definida a missão da organização é transmitida para colaboradores, fornecedores e clientes, ou seja, todos os envolvidos na empresa. Após conhecer a missão é estabelecida na próxima etapa a definição dos princípios da organização.

Os princípios são muito importantes para uma organização, pois após definir os mesmos, vai edificar suas competências e valores para formar o alicerce das estratégias. O conceito de princípios segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 139) é definido como “balizamentos para o sucesso decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”.

Através dos princípios podem-se trazer benéficos para a empresa como: criar diferencial competitivo, balizar o processo decisório e as estratégias, orientando o comportamento, recrutamento, seleção, treinamento e ainda fundamentam a avaliação (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001).

Para uma empresa definir os seus princípios é fundamental resgatar a sua cultura, identificando os traços marcantes de seu comportamento ao longo dos anos, suas crenças e valores. Após, então, a definição de princípios, será abordado à análise do ambiente.

A análise do ambiente é a fase que acontece o estudo para monitorar e identificar os fatores ambientais, tanto fora como dentro da organização, que afeta o desempenho dela. Na concepção de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 197) “A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

Na análise do ambiente a empresa deve conhecer alguns fatores como: quem são seus clientes, concorrentes, públicos relevantes, entender como funciona a cadeia de agregação de valor da empresa e quais as competências competitivas (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001). Para a organização conseguir sobreviver no mercado é necessário o esforço para monitorar e acompanhar o

ambiente interno e externo, para elaborar as tomadas de decisões. No próximo item apresentar-se-á a visão que também faz parte do planejamento estratégico.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico é necessário a empresa ter a visão bem definida, que no entendimento de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 228) “a visão pode funcionar como um sonho ou desafio estratégico”, ainda segundo os mesmos autores (2001, p. 228) conceituam a visão como sendo “a explicitação do que se visualiza para a empresa”.

Oliveira (2001) conceitua visão “como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla”. Na visão são identificados, quais as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos de alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado (OLIVEIRA, 2001, p. 65).

Ao definir a visão da sua empresa, para que ela funcione como um desafio estratégico é necessário considerar as seguintes características: deve estar focada no futuro, ser ágil, modificar-se diante de novos desafios, é o “aonde vamos”, orienta a estratégia, energiza a empresa, é desafiadora, enfim é aquilo que a organização deseja ser (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 233).

A visão deve apresentar o que a empresa quer ser, ou seja, a forma que ela deseja ser vista no mercado, principalmente aonde ela pretende chegar futuramente com suas atividades. A seguir são definidos os objetivos que a organização pretende alcançar.

A formulação dos objetivos é um fator muito importante no planejamento estratégico, pois para a organização se destacar no ambiente competitivo precisa ter os objetivos definidos.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 268) “os objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Oliveira (2001, p. 73) define que “objetivo é alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

No planejamento estratégico tem-se o momento de escolher o futuro da empresa a ser construído, e a escolha deve ser feita através da definição dos objetivos e também deve apresentar as seguintes características: ser desafiante e viável, possuir prazo definido, ser mensuráveis e também ser coerente entre si (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 269).

Uma organização deve deixar claro a todos os seus colaboradores quais os objetivos da empresa, para que possam alcançar os resultados esperados. No próximo item apresenta as estratégias competitivas que serão usadas para alcançar os objetivos.

As estratégias são uma necessidade para todas as organizações, pois elas permitem a empresa ser flexíveis e adaptáveis ao ambiente, para diferenciar-se dos concorrentes. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”. São as decisões tomadas que determinam como as atividades serão conduzidas para alcançar os resultados esperados, fazendo-se cumprir a missão da organização.

Na hora de formular as estratégias competitivas, é necessário saber as seguintes características: considerar as tendências relevantes, criar vantagem competitiva duradoura, ser compatíveis com os recursos, ser coerentes entre si, buscar o compromisso de cada pessoa envolvida, deve estar dentro do limite de risco aceito pela empresa, ser fundamentadas nos princípios da empresa e também serem criativas e inovadoras (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 300-302).

As estratégias devem ser bem elaboradas e estabelecidas para cada área da empresa, identificando qual o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos e trazer ótimos resultados. Após estudar as estratégias, apresenta-se no próximo item o plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 313) relatam que “a ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados”. Para formular os planos de ação devem ser detalhadas as estratégias em forma de ações, indicar os resultados esperados, os

recursos para implantação das ações e o cronograma. O plano de ação envolve membros da organização, que deve ter o envolvimento e comprometimento com o processo para conseguir dentro do planejamento estratégico alcançar os objetivos determinados dentro de um período estipulado.

O planejamento estratégico antes era considerado documento restrito à alta administração, e agora é divulgado a todos os níveis da empresa. Se a intenção da organização é o sucesso, ela deve informar a todos seus colaboradores como irão fazer para alcançá-lo (VASCONCELOS e PAGNONCELLI, 2001, p. 321). O plano deve ser divulgado a todas as pessoas da organização, ou seja, para o comprometimento de todas as áreas.

A organização depois de tudo planejado, começa o exercício considerado mais importante que é a implementação das estratégias em busca de alcançar os resultados esperados. O acompanhamento e a avaliação dos resultados servem para verificar se objetivos estão sendo alcançados. Para Oliveira (2001, p. 75) “a avaliação pode ser definida, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Na etapa de controle e avaliação do desempenho do planejamento estratégico é de suma importância o planejamento orçamentário, pois auxilia o processo de acompanhamento do planejamento, é uma ferramenta que determina a obtenção dos resultados esperados e dos obtidos, permitindo a organização tomar as decisões certas. A seguir é apresentada a estrutura do planejamento estratégico de Oliveira (2001).

1.6.2 Estrutura do Planejamento Estratégico de Oliveira (2001)

Segundo Oliveira (2001, p. 62) o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais:

- Delineamento: compreende a estrutura do processo de planejamento estratégico; portanto, o básico deste momento é que o executivo escolhe a estrutura metodológica de planejamento estratégico, e o profissional que auxiliará neste delineamento;

- Elaboração: inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas; o executivo deve avaliar os pontos fortes e fracos da empresa e identificar as oportunidades para tirar vantagem, bem como enfrentar as ameaças;
- Implementação: envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

Para iniciar o desenvolvimento do planejamento estratégico precisa-se primeiramente definir a empresa como um todo, como ela está e aonde quer chegar. Abaixo apresento a estrutura do planejamento estratégico de Oliveira (2001, p. 65):

Fase I – Diagnóstico Estratégico:

- Identificação da visão;
- Análise externa;
- Análise interna;
- Análise dos concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários;
- Estabelecimento da postura estratégica;
- Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas.

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:

- Estabelecimento dos objetivos, desafios e metas;
- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
- Estabelecimento de projetos e planos de ação.

Fase IV – Controle e Avaliação:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas.

Na primeira fase que é o diagnóstico estratégico deve-se determinar “como se está”. É realizada esta fase através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Já na segunda fase que é a missão da empresa, deve ser estabelecida a razão de ser da organização e o seu posicionamento estratégico. Em

seguida temos instrumentos prescritivos e qualitativos que é a terceira fase onde a análise básica é de “como chegar na situação que se deseja”. E a última fase é o controle e avaliação que se verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada (OLIVEIRA, 2000, p. 75). Segundo o mesmo autor (2000, p. 75) diz que “o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar e realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Tanto a estrutura do planejamento estratégico de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) quanto à de Oliveira (2001) é um modelo eficiente que auxilia os executivos na tomada de decisões, e a elaboração de estratégias competitivas para alcançar os objetivos traçados.

Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para as organizações, pois prepara as mesmas para o futuro, contribui para o desenvolvimento dos processos organizacionais, garantindo a sobrevivência no mercado competitivo, ou seja, a busca de melhorias para a organização estar preparada para enfrentar às rápidas mudanças.

CAPÍTULO II METODOLOGIA

Este tópico aborda sobre qual o tipo de pesquisa que foi desenvolvida nesse estudo. A metodologia é composta pelas seguintes partes: classificação da pesquisa; coleta de dados com questionário; análise e interpretação dos dados e sistematização de estudo. Pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Lá foram coletados e analisados os dados que geraram este relatório. O sujeito desta pesquisa foi o proprietário da empresa e o instrumento da coleta de dados sendo uma entrevista documental, esta realizada em dois momentos, isto para não cansar o entrevistado e para não comprometer as informações colhidas.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2007, p. 48), existem dois critérios básicos para a classificação do estudo, sendo: quanto aos fins e quanto aos meios. O relatório quanto aos fins, foi uma Pesquisa descritiva, pois conforme Vergara (2007, p. 47) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado sistematizado, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”. Segundo a mesma autora a pesquisa ainda é de caráter descritivo, porque conheceu e interpretou a realidade da empresa Involks para melhor descrever o desenvolvimento de como deve estar constituído o planejamento estratégico.

Quanto aos meios, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, que de acordo com Vergara (2007, p.48) “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, pois foram buscadas informações na empresa dentro do seu contexto da realidade.

Pesquisa documental, que segundo Gil (1999) “é aquela que se utilizará de materiais que ainda não receberam tratamento analítico”, e também Estudo de caso, pois foi feito um estudo dentro da realidade atual o qual foram investigados um fenômeno atual, além de se basear em várias fontes de evidência. Segundo Yin (2001) trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Também é uma pesquisa bibliográfica, pois com base em Vergara (2007), o estudo sistematizado foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, entre outros, os quais estão abordados no referencial teórico. Quanto à forma de abordagem, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa: quantitativa e a qualitativa (RICHARDSON, 1989; ROESCH, 1999). O estudo deste trabalho é qualitativo, pois descreve a realidade encontrada, possibilitando uma análise com maior profundidade. A pesquisa participante também está presente nesse trabalho, que no entendimento de Gil (1994), “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”. Nesse sentido, tem-se a observação direta do acadêmico no estudo realizado em sua empresa.

2.2 COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados com uso do Formulário Padrão de Diagnóstico desenvolvido e utilizado pela CASSER Jr, consultoria empresarial dos alunos da Faculdade Evangélica de Rubiataba, este foi adaptado de acordo com a necessidade do estudo.

Segundo Mattar (1999, p. 45), a análise e interpretação de dados compreende a transformação dos dados brutos coletados em informações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema que deu origem à pesquisa. Após o levantamento de todos os dados, eles foram analisados e interpretados qualitativamente. A análise dos dados foi realizada de forma descritiva,

em forma de texto, os objetivos específicos e a metodologia utilizada para alcançar respostas aos objetivos propostos.

CAPÍTULO III RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE SOM AUTOMOTIVO INVOLKS

A empresa em que foi realizado este estudo é a Involks que possui a razão social Marcos Roberto Pereira ME, CNPJ 13282718000160, CNAE Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, Marcos Roberto Pereira, sexo masculino, curso superior incompleto na área de administração de empresa, data de nascimento 24/07/1984, telefone (62) 33251520, e-mail: Involksautosom@gmail.com. A empresa está localizada na Avenida Aroeira 1420–Vila Operária, no município de Rubiataba – GO. CEP: 76.350.000. A Involks está no mercado a mais de 8 anos. Abertura 21/02/2011 atua no setor de comercialização e prestação de serviços, no segmento de som automotivo e auto elétrica, com quatro funcionários a empresa busca a satisfação de seus clientes oferecendo serviços de qualidade e produtos com valores agregados.

Questionário e análise da empresa INVOLKS.

MERCADO

Este critério busca identificar o conhecimento que o empreendedor tem do mercado em que atua, incluindo os concorrentes e se busca informações de outras pessoas ou instituições relacionadas ao ramo de atividade de som e serviços elétricos. .

Avaliação sobre o Mercado:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Busca informações sobre como está o mercado para este tipo de trabalho que realiza.	X		
Conheço seus principais concorrentes e sabe quais as vantagens do seu produto ou serviço em relação aos concorrentes.	X		
Busca opinião das pessoas ou instituições que são mais experientes ou detém informações no ramo em que está atuando.			X

Ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados.

PROCESSOS PRODUTIVOS

Este critério busca identificar como são planejadas, executadas e avaliadas as atividades relacionadas à prestação de serviços automotivos, comercialização.

Avaliação sobre os processos produtivos:

1: Sempre, 2: Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Conhece sua capacidade produtiva e/ou de comercialização e prestação de serviços.	X		
Prepara os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não ter surpresas desagradáveis.		X	
Realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir qualidade e rapidez.		X	
Controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços.	X		
Toma as providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo).	X		
Busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à produção, comercialização e/ou prestação de serviços (conforme sua atividade).	X		

A empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um ambiente ecológico bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento. Assim a empresa dedica-se a um único produto, mercado ou tecnologia, pois não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções.

FINANÇAS

Este critério busca identificar se o empreendedor tem conhecimento e utiliza as ferramentas básicas para o gerenciamento dos aspectos financeiros do negócio, que inclui o estabelecimento dos preços de venda, previsão do volume de produtos ou serviços necessário para atender às expectativas do mercado consumidor, apuração dos custos e controles das entradas de recursos no caixa.

Avaliação sobre as finanças:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Calcula o preço de venda de seus produtos e/ou serviços.		X	
Faz apuração dos custos dos seus produtos e/ou serviços...		X	
Faz estimativas (previsão) da quantidade e valor das vendas e/ou da prestação de serviços para um determinado período.	X		
Faz o controle de caixa (entrada e saída de recursos financeiros).	X		
Sabe diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro.		X	

Isto ocorre quando uma empresa apresenta poucos recursos financeiros e muitas oportunidades; enquanto a outra empresa tem um quadro totalmente ao contrário; e ambas buscam a união para o fortalecimento em ambos os aspectos.

TECNOLOGIA

Este critério pretende identificar se a empresa investe em novas tecnologias para ajudar na manutenção diária e serviços prestados.

Avaliação sobre o emprego da tecnologia:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Procura desenvolver novas formas de resolver antigos problemas.	X		
Busca novidades existentes no seu ramo de negócios.	X		

Cada novidade desenvolvida é devidamente registrada e protegida nos órgãos competentes como o INPI.			X
---	--	--	----------

O mundo está em constante evolução, isto significa que as tecnologias se defasam de forma rápida, então, as companhias devem evitar que isso se torne um problema, ou até mesmo uma ameaça, uma vez que se as empresas concorrentes adotarem novas tecnologias, as empresas que não o fizerem ficarão desatualizadas podendo perder espaço no mercado. Foi verificado então, a necessidade de se adotar estratégias de desenvolvimento, objetivando a expansão tecnológica da empresa

PLANEJAMENTO

Este critério pretende identificar se o empresário conhece e aplica ferramentas de planejamento, visando antecipar situações, e saber os rumos que serão dados ao seu empreendimento.

Avaliação sobre a realização de planejamento:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Realiza planejamento escrito, considerando cenários (fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, consumidores, colaboradores).			X
Possuem metas bem definidas para curto médio e longo prazo.		X	
Evoluem do planejamento para o plano de ação, colocando em prática o que foi planejado.		X	

A empresa busca conquistar ou manter a liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. Sua vantagem é a redução dos custos unitários e a desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas.

RECURSOS HUMANOS

Este critério pretende identificar o conhecimento, por parte do empresário, de ferramentas de gestão de pessoas, e como está a gestão deles na empresa em questão.

Avaliação sobre os recursos humanos:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Têm, por escrito, quais são as funções realizadas na sua empresa. Os colaboradores sabem o que fazer em cada situação da empresa? (funções e Atribuições).		X	
Consegue contratar e manter colaboradores motivados por longos períodos (+ de 12 meses).		X	
Seus colaboradores são devidamente formalizados.	X		

No contexto histórico, os recursos humanos passaram por várias fases, começando com a visão de que eram apenas meios para as organizações chegarem ao seu objetivo final. Mas, ao longo do tempo, esse grupo de pessoas passou a ser visto com mais relevância para os negócios e fundamentais para a competitividade das organizações.

CLIENTES

Este critério busca identificar se o empreendedor conhece e atende seus clientes, buscando desenvolver um relacionamento duradouro. Dos clientes depende a vida do empreendedor. A característica fundamental da sua atuação deve ser a sua necessidade constante de ampliar seu leque de clientes e uma grande disposição para lutar pela manutenção de seu espaço no mercado.

Avaliação sobre a tratativa com os clientes:

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

	1	2	3
Tem conhecimento de quem são seus potenciais clientes.	X		
Tem conhecimento sobre onde estão localizados seus potenciais clientes.		X	

Tem conhecimento da frequência com que os clientes compram seus produtos e ou serviços.		X	
Tem conhecimento do porquê os clientes compram seus produtos e/ou serviços.	X		
Cumpre os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preço e horários).	X		
Faz algum tipo de divulgação/propaganda de seus produtos e/ou serviços.	X		

Tão importante quanto conseguir novos clientes é manter os clientes satisfeitos. Isso porque os clientes satisfeitos tendem a realizar novos negócios com a sua empresa, e conquistar novos clientes costuma ser uma ação mais árdua e cara.

Dentro da empresa Involks de som automotivo é importante definir padrões de funcionamento seguindo horário comercial da empresa que vai de 07: 30 h às 17: 30 h. A mesma presta serviços de auto nível a sua clientela, com instalação de som automotivo, alarme e travas elétricas e manutenção de ar condicionando automotivo, pois, além da vendagem de peças, acessórios, sons para carros, alto-falantes de som automotivo e uma série de outras coisas proporcionando o melhor atendimento da região.

Através desses serviços será possível obter um lucro maior ainda e criar um vínculo com toda a sua clientela da cidade, destacando assim o nome da sua empresa. A mesma possui quatro colaboradores, cada um com funções específicas para o bom andamento, agendamento e vendas, orçamento e cobranças. Tem uma pessoa específica para montagem de som, manutenção do ar condicionado e elétrica.

Para os administradores conseguir organizar, liderar ou controlar, devem elaborar os planos que dão finalidade e direção à organização. Será através do planejamento que a administração decidirá os rumos da empresa, através de diretrizes com análise da demanda de mercado, observando o consumidor aumento das taxas de juros e tributos.

De acordo com o planejamento. Diariamente análise de dados e acompanhamento do sistema de gerenciamento que é totalmente informatizado observando e fazendo levantamento das contas a receber e a pagar no período anual, mensal e diária. Onde vejo se orçamento diário está de acordo com o que tenho a pagar e a receber, aprovação de novos cadastros e cancelamento de outros.

A estratégia deve ser percebida por todos os níveis da empresa como um ativo fixo precioso que, quando bem conduzido e medido, aumenta consideravelmente as chances de sucesso. Porém, deve ser conhecida, entendida e praticada por todos os colaboradores da empresa e não somente elaborada e engavetada pela alta administração da mesma.

Empresas orientadas para o mercado são aquelas que geram, disseminam e respondem com sucesso às informações do mercado. Essas empresas focalizam a análise do consumidor, a análise da concorrência e integram os recursos que possuem para oferecer valor e satisfação ao consumidor, bem como lucro no longo prazo. Para ser bem sucedida, a empresa focalizará seus esforços e recursos na compreensão de seus consumidores, de modo a aumentar sua capacidade de gerar vantagens competitivas sustentáveis.

Sem planejamento, as empresas não sobrevivem no mercado, pois não possuem conhecimento quanto aos seus pontos fracos e ameaças, e assim não tem ações corretivas. Perante a concorrência, esses pontos vão se otimizando e levando a empresa ao fracasso.

O mercado de som automotivo é muito grande. Pessoas de todo o mundo se interessam em melhorar os sistemas de som de seus carros, de modo que a experiência seja ainda mais agradável enquanto estão no trânsito, além daqueles que participam de competições.

A procura por aparelhos e acessórios de som é grande e ainda deve se manter assim por muito tempo, dado o interesse do brasileiro pela área. Os apaixonados por som automotivo devem recorrer a lojas especializadas, de modo que encontrem exatamente o que precisam. Nesse sentido e que o processo produtivo, busca uma forma de crescer e agradar sua clientela.

Existem em países desenvolvidos regras bem específicas para a limitação do volume do som. As autoridades locais, portanto, entendem que essa é uma indústria e um setor de serviço que são essenciais para a economia.

As competições de som automotivo que existem em todo o mundo são importantes para a economia, tanto no setor industrial quanto no de serviços. Porém, no Brasil, a situação é diferente, já que não há tanta organização quanto em outros países, o que leva a proibições que prejudicam o mercado.

Inovar é preciso. A competitividade está cada vez mais cruel, e as empresas que não inovam correm sérios riscos de obsolescência.

A velocidade com que produtos e serviços se tornam perecíveis, não no conceito de inservíveis para o consumo, mas inservíveis para os clientes é incrível. A obra de Michel Lewis com o título “A nova novidade” é perfeita para retratar o momento que essa geração de empreendedores vive. Nem bem uma novidade é criada, logo já é preciso pensar na nova novidade.

A tecnologia faz repensar tudo que já vivemos e novos modelos de negócios surgem destruindo a ordem econômica das coisas.

O modo como clientes se relacionam com os prestadores e produtores já não são mais o mesmo.

Hoje, nem sempre quem paga uma conta é o usuário do produto.

Muitos não inovam porque associam inovação a altos investimentos em tecnologias. Um leve engano. A inovação pode estar presente em coisas simples. No modo de produção, na logística de entrega, no atendimento ao cliente, no modo de gestão.

Dentro do contexto como gestor e proprietário têm como objetivo principal o crescimento da empresa dentro do mercado, buscando inovações dentro deste setor muito competitivo que exige uma mão de obra cada vez mais especializada e ferramentas de última geração que irá cativar novos clientes e manter os que já têm.

O sucesso empresarial torna-se a cada dia uma tarefa mais desafiadora, estar em constante contato com as mudanças tecnológicas, surgimento de novos produtos, novos mercados, procurando satisfazer pessoas cada vez mais

esclarecidas e exigentes com relação aos produtos ou serviços que desejam usufruir e finalmente ser o que diferencia o sucesso empresarial da derrota.

3.1 RESULTADOS DA PESQUISA

O interesse ao desenvolver este estudo partiu do entendimento sobre a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência da empresa no mercado. Assim, a partir da estrutura teórica deste trabalho partiu-se para um estudo direto com o proprietário da empresa considerando a necessidade de esta tornar-se mais competitiva melhorando a qualidade no atendimento, com isso, aumentando o nível de satisfação dos clientes.

A busca pela satisfação de seus clientes e a oportunidade de desenvolver um estudo acadêmico na empresa demonstrou o interesse do proprietário em compreender a importância de um diferencial no atendimento, partindo do princípio de que somente permanecem no mercado as empresas que identificam as necessidades e desejos de seus clientes e oferecem o que estes buscam, a preços acessíveis e qualidade no atendimento.

O objetivo da pesquisa foi identificar gargalos administrativos e avaliar a satisfação dos clientes além de identificar se estes estão satisfeitos com os produtos, atendimentos e serviços da Involks.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho teve como objetivo desenvolver o planejamento estratégico da empresa Involks para melhorar seus procedimentos e preparar para o futuro. Com este fim, desenvolveram-se pesquisas exploratória, descritiva, de campo, documental e estudo de caso, sendo realizada a coleta de dados com entrevista de natureza qualitativa, levantando assim os três objetivos específicos deste estudo: (a) diagnosticar a situação atual da empresa, analisando as áreas que possui gargalos; (b) identificar o ambiente interno e externo; (c) apresentar sugestões que contribuam para o planejamento estratégico.

Constatou-se com o diagnóstico, a situação atual da organização, as necessidades da mesma e o ambiente interno e externo onde se encontra, identificando-se que a empresa Involks, por falta de planejamento não possui objetivos definidos. Portanto, foi elaborado o planejamento estratégico para a organização com base na estrutura de Vasconcelos e Pagnoncelli (2001).

A empresa Involks é uma instituição familiar, bem consolidada no município de Rubiataba, assim como bem localizada na cidade onde atua, idônea e bem vista pela comunidade, mesmo assim, considerou-se a necessidade de um planejamento estratégico, definindo as estratégias, para que a mesma possa elevar as vendas com a finalidade de atrair novos clientes, atendendo suas necessidades e fidelizando os, assim, preparando a organização para o futuro, e que a mesma venha a prosperar ainda mais, gerar mais empregos, liquidez de mercado.

Desta forma, considera-se atingidos os objetivos deste estudo, através do qual foi possível elaborar uma estrutura do Planejamento Estratégico da empresa Involks, onde se acredita, que se aplicado haverá um aumento dos negócios, preparando a mesma para quaisquer mudanças que possam vir.

Por fim, este trabalho foi de muita importância para o acadêmico, pois possibilitou um aprendizado e capacitação profissional. E para a organização, se aplicado o planejamento estratégico certamente vai melhorar seus procedimentos, com vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O Planejamento Estratégico atua como um pilar onde as organizações depositam a sua essência e estabelecem os objetivos a serem alcançados.

Adaptando-se a futuros problemas e beneficiando-se com possíveis oportunidades. Portanto a empresa formalizou um Planejamento Estratégico para atingir suas metas principais. Em relação à fundamentação teórica, exploramos umas das ferramentas mais importantes da administração que foi o Planejamento Estratégico, onde abordamos a parte do conceito de administração, funções e níveis administrativos. Na parte do Planejamento foram relatados conceitos, níveis, objetivos e benefícios, entretanto na parte Estratégica citaram-se o conceito e a importância da implantação do Planejamento Estratégico.

Verifica se a importância da implantação de planos formais em uma organização é algo que passa despercebido por muitos administradores, pois os mesmos ainda se apegam a intuição e experiência como instrumentos únicos de gestão. O planejamento também não deve ser desenvolvido de forma que venha criar metas impossíveis a serem alcançadas, devendo ser sempre condizente com a realidade da organização e do mercado de atuação dela, fornecendo em conjunto com a experiência e intuição meios de adaptação às mudanças que irão surgir.

O sucesso empresarial torna-se a cada dia uma tarefa mais desafiadora, estar em constante contato com as mudanças tecnológicas, surgimento de novos produtos, novos mercados, procurando satisfazer pessoas cada vez mais esclarecidas e exigentes com relação aos produtos ou serviços que desejam usufruir e finalmente ser o que diferencia o sucesso empresarial da derrota.

REFERENCIAL TEÓRICO

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte, 1996.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processos e práticas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 28/10/2019

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LAS CASAS, A. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15. ed. São Paulo: Record, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, P. F.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro; Campus, 2001.

ANEXO

QUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO PADRÃO CASSER JR

Responder o questionário seguindo a orientação, colocar no parêntese a numeração adequada a cada resposta

1: Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

Avaliação sobre o Mercado:

- 1- Busca informações sobre como está o mercado para este tipo de trabalho que realiza. (1)
- 2- Conheço seus principais concorrentes e sabe quais as vantagens do seu produto ou serviço em relação aos concorrentes. (2)
- 3- Busca opinião das pessoas ou instituições que são mais experientes ou detém informações no ramo em que está atuando. (2)

Avaliação sobre os processos produtivos:

1. Conhece sua capacidade produtiva e/ou de comercialização e prestação de serviços. (2)
2. Prepara os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não ter surpresas desagradáveis. (2)
3. Realiza suas atividades com algum tipo de padronização para garantir qualidade e rapidez (2)
4. Controla a qualidade dos produtos e/ou dos serviços. (1)
5. Toma as providências necessárias e urgentes para o reparo de erros técnicos ou de atendimento ao cliente (reclamação, por exemplo). (2)
6. Busca constantemente a melhoria da forma de executar as atividades relacionadas à produção, comercialização e/ou prestação de serviços (conforme sua atividade). (2)

Avaliação sobre as finanças:

1. Calcula o preço de venda de seus produtos e/ou serviços. (2)
2. Faz apuração dos custos dos seus produtos e/ou serviços. (2)
3. Faz estimativas (previsão) da quantidade e valor das vendas e/ou da prestação de serviços para um determinado período. (2)
4. Faz o controle de caixa (entrada e saída de recursos financeiros). (1)
5. Sabe diferenciar efetivamente o que sobra na forma de lucro. (2)

Avaliação sobre o emprego da tecnologia:

1. Procura desenvolver novas formas de resolver antigos problemas. (1)
2. Busca novidades existentes no seu ramo de negócios (1)
3. Cada novidade desenvolvida é devidamente registrada e protegida nos órgãos competentes como o INPI. (3)

Avaliação sobre a realização de planejamento:

1. Realiza planejamento escrito, considerando cenários (fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, consumidores, colaboradores). (2)
2. Possuem metas bem definidas para curto médio e longo prazo. (2)
3. Evoluem do planejamento para o plano de ação, colocando em prática o que foi planejado. (2)

Avaliação sobre os recursos humanos:

1. Têm, por escrito, quais são as funções realizadas na sua empresa. (3)
2. Os colaboradores sabem o que fazer em cada situação da empresa? (funções e Atribuições). (2)
3. Consegue contratar e manter colaboradores motivados por longos períodos (+ de 12 meses). (3)
4. Seus colaboradores são devidamente formalizados. (1)

Avaliação sobre a tratativa com os clientes:

1. Tem conhecimento de quem são seus potenciais clientes.(2)
2. Tem conhecimento sobre onde estão localizados seus potenciais clientes.
(2)
3. Tem conhecimento da frequência com que os clientes compram seus produtos e ou serviços. (3)
4. Tem conhecimento do porquê os clientes compram seus produtos e/ou serviços. (2)
5. Cumpre os compromissos assumidos com os clientes (prazos, preço e horários). (1)
6. Faz algum tipo de divulgação/propaganda de seus produtos e/ou serviços.
(2)