

FACER FACULDADES – UNIDADE DE RUBIATABA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, CONCEITO E METODOLOGIA,
CONTRIBUIÇÃO EM UMA REVENDEDORA DE MATERIAIS PARA
CONSTRUÇÃO.**

EDNEI DA CUNHA RIOS

Rubiataba – GO

2016

EDNEI DA CUNHA RIOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, CONCEITO E METODOLOGIA,
CONTRIBUIÇÃO EM UMA REVENDEDORA DE MATEIRIAIS PARA
CONSTRUÇÃO.**

Monografia apresentada à Facer Faculdades
- Unidade de Rubiataba, como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Professor M.e Francinaldo
Soares de Paula.

Rubiataba – GO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Rios, Ednei da Cunha

Planejamento estratégico, conceito e metodologia, contribuição de uma revendedora de materiais para construção. / Ednei da Cunha Rios. - Rubiataba – GO: FACER – Faculdade de Rubiataba, Rubiataba – GO, 2016.

72 fls.

Orientador: Francinaldo de Paula (Mestre)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Rubiataba

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Metodologia do planejamento estratégico. 3. Aplicação do planejamento estratégico. I. FACER - Faculdade de Rubiataba. II. Título.

CDU658.512.2

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, CONCEITO E METODOLOGIA, CONTRIBUIÇÃO EM UMA REVENDEDORA DE MATEIRIAIS PARA CONSTRUÇÃO.

Monografia apresentada a Facer Faculdades
– Unidade de Rubiataba ao curso de
Administração, 2016.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Membro Titular e Orientador: Professor Me. Francinaldo Soares de Paula
FACER FACULDADES – UNIDADE DE RUBIATABA

Membro Titular: Professor Me. Marco Antônio Pereira de Abreu
FACER FACULDADES– UNIDADE DE RUBIATABA

Membro Titular: Professora Esp. Ana Claudia Candida Ferreira de Castro Lima
FACER FACULDADES - UNIDADE DE RUBIATABA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar mais este feito.

RESUMO

O presente trabalho visa destacar o entendimento e importância do planejamento estratégico para as empresa, uma ferramenta gerencial eficiente que examina as questões da organização, proporcionando o auto conhecimento da empresa, sendo ele interno e externo com ênfase na estrutura das empresas como diferencial competitivo. Com uma metodologia de pesquisa descritiva a fim de compreender o viés da abordagem do planejamento estratégico, construindo uma metodologia através de autores da área, apresentando uma comparação da real aplicabilidade da ferramenta em uma revendedora de material de construção. As considerações finais se destacou o diferencial em se ter usar o planejamento estratégico, e o conhecimento a aplicação e elaboração do mesmo nas empresas, a empresa apresentada pode apresentar os parâmetros da real aplicabilidade da ferramenta no cotidiano das empresas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ferramenta gerencial e desenvolvimento organizacional.

Abstract

This paper aims to highlight the understanding and importance of strategic planning for companies, an efficient management tool that examines the organization's issues, providing the company's own knowledge, being internal and external with emphasis on the structure of companies as a competitive differential. With a descriptive research methodology to understand the bias of the strategic planning approach, constructing a methodology through area authors, presenting a comparison of the actual applicability of the tool in a construction material retailer. The final considerations were the differential in using strategic planning, and the knowledge the application and elaboration of the same in the companies, the company presented can present the parameters of the real applicability of the tool in the daily life of the companies.

Key-words: strategic planning, management tool and organizational development.

Lista de ilustrações

ilustração 1 Criticas e vantagens do planejamento estratégico	28
ilustração 2 as cinco forças de Porter	33
ilustração 3 Lauout Construtora Rubiata	49

Sumário

INTRODUÇÃO	12
CAPITULO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES	18
1.1 Planejamento	18
1.2 Processo de Planejamento	19
1.2.1 Os três tipos de planejamento.....	19
1.3 Conceito de Estratégia	20
1.3.1 Tipos de estratégias	21
1.4 Diagnostico Estratégico	22
1.5 Conhecendo o Ambiente Interno e Externo	22
1.6 Planejamento Estratégico.....	23
1.6 A importância do Planejamento Estratégico	24
1.7 Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas	26
1.8 Algumas Críticas e Vantagens do Planejamento Estratégico.....	27
CAPITULO II - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.1 Estrutura Ambiental e suas Abordagens no Contexto Empresarial.....	32
2.2 Ambiente Externo no Processo do Planejamento Estratégico	32
2.3 As Cinco Forças de Porter	33
2.4 Diagnostico Estratégico	34
2.5 Definição da Missão	35
2.6 Visão	36
2.7 Valores.....	36
2.8 Estabelecendo os Objetivos.....	37
2.9 Desenvolvimento da Estratégia	37
2.9.1 Restrições na formulação da estratégia	38
2.9.2 Critérios de seleção da estratégia	39
2.9.3 Administração da resistência às estratégias empresariais	40
2.2.2 Implantação da estratégia	41
2.2.2.1Controle do planejamento estratégico	42
2.2.2.3 Análise de SWOT	42
CAPITULO III- APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUTORA RUBIATABA.....	44
3.1 Caracterização da empresa.....	44
3.2 Histórico	45
3.3 Avaliação sobre o Mercado	45

3.4 Avaliação sobre a tratativa com os clientes:	45
3.5 Avaliação sobre os processos produtivos:	46
3.6 Avaliação sobre o emprego da tecnologia:.....	47
3.7 Avaliação sobre a realização de planejamento:	47
3.8 Avaliação sobre os recursos humanos:.....	48
3.9 Estrutura Física	48
3.3.3.1 Estrutura física (apresentação gráfica layout):.....	48
3.3.3.2 Estrutura organizacional:.....	49
3.3.3.3 Missão organizacional:	49
3.3.3.4 Visão:	49
3.3.3.5 Valores.....	50
3.3.3.6 Produtos/serviços desenvolvidos pela empresa:.....	50
3.3.3.7 Principais recursos que resultam no produto/serviço final:	50
3.3.3.8 Caracterizar principais recursos humanos da empresa:.....	50
3.3.3.8.1 Categoria dos profissionais que atuam na empresa:	50
3.3.3.8.2 Divisão técnica de trabalho:	50
3.3.3.8.3 Gerente de entrega: responsável por receber mercadorias e controlar as entregas.	50
3.3.3.8.4 Descrever a rotatividade da mão de obra:.....	51
3.3.3.8.5 Descrever o processo de recrutamento e seleção:	51
3.3.3.8.6 Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento:.....	51
3.3.3.9 Plano de cargos e salários:	52
3.3.4 Caracterizar o Mix de Marketing da empresa	52
3.3.4.1 Estratégias para os produtos/serviços:.....	52
3.3.4.2 Estratégias para definição de Preços e praça:.....	52
3.3.4.3 Estratégias para definição da praça:	52
3.3.4.5 Estratégias para definição da promoção:.....	52
3.3.5 Uso do planejamento estratégico pela empresa	53
3.3.6 Planejamento estratégico na perspectiva do gestor.	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIA	58
APÊNDICE A – Roteiro do questionário	60
1 INTRODUÇÃO	60
1.1 Relato do trabalho realizado referente ao assunto estudad	60
1.2 Discussão.....	60
I IDENTIFICAÇÃO.....	61
II ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS	61

I IDENTIFICAÇÃO	61
II PERGUNTAS ESPECÍFICAS.....	61
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para os Gerentes e colaboradores.....	63
I IDENTIFICAÇÃO	63
II PERGUNTAS ESPECÍFICAS.....	63
APÊNDICE E – Roteiro de entrevista para o Profissional da Área	64
I IDENTIFICAÇÃO	64
II PERGUNTAS ESPECÍFICAS.....	64
APÊNDICE F - Gerente do depósito: responsável pelas entregas Sebastião.....	65

INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo, os consumidores já não são os mesmos em relação há períodos anteriores, essa mudança se torna notória em relação as receitas das empresas. Manter e atrair novos clientes e o principal objetivo dessas empresas, que sofreu mudanças em alguns âmbitos como social, político e econômico, esses por sua vez desenvolveram uma nova maneira de planejar, organizar e controlar essas empresas como organização. Onde as mesmas se tornaram mais competitivas e ainda abrindo novas possibilidades de concorrência. Com o advento da internet, com o uso dessa adequação na vida dos consumidores essa nova tecnologia possibilita a informação e a comunicação ao mesmo tempo, imprime ao gestor se adequar a esse novo ambiente tecnológico. Em compensação um meio eficaz e acessível economicamente para a empresa, onde oferece e disponibiliza ao seu público alvo seu produto ou serviço, por um preço mais acessível.

As grandes empresas possuem grande relevância no mercado devido ao seu desempenho econômico gerado pelas suas receitas, na qual os estudos da área administrativa se aprofundam em um todo para buscar a eficiência das mesmas. Obviamente está correto, porém as micro e pequenas empresas possuem um grau de representatividade em termo quantitativos muito grande, e utilizar o planejamento estratégico dentro das mesmas, poderá levá-las a se destacar frente as demais no mesmo segmento.

Esses estudos da administração sempre quando utilizados em pequenas empresas passa por um processo reduzido de otimização das teorias, ou seja, são conceitos voltados para grandes empresas onde são reformulados e aplicados as micro e pequenas empresas. E um desses conceitos que maior promove o desenvolvimento dessas empresas; e o planejamento estratégico, onde apresenta um conceito que abrange toda a relevância administrativa que uma empresa necessita para se manter solida entre seus concorrentes.

Com isso, nota-se a necessitada das empresas na utilização dessa ferramenta no que se refere à gestão das mesmas, na qual uma empresa gerida usando os fatores de desempenho que o planejamento estratégico disponibiliza ao

gestor, sua importância, sua conceituação e o conhecimento da área como um todo, como elaborar um planejamento estratégico para sua empresa, e como aplicá-lo.

O presente trabalho busca apresentar as empresas o planejamento estratégico, uma ferramenta de gestão mais utilizadas pelas grandes empresas, na qual possibilita as empresas o seu auto conhecimento, onde proporciona a empresa a um novo parâmetro em relação suas tomadas de decisões. Se manter no mercado competitivo onde a globalização influencia em todos o âmbito organizacional, coloca a empresa em um novo posicionamento no processo gerencial, é se adequar a tal cenário só e possível a partir do delineamento da visão, e os objetivos da empresa. O planejamento estratégico age como uma forma de projeção futura do que a empresa almeja, resultando em uma flexibilidade diante dos adventos, fazendo com os dirigentes se engajem na forma de se antecipar ou mesmo para se preparar para tal.

É de suma relevância o conhecimento da alta gestão das partes do processo de elaboração e aplicação do planejamento estratégico, se a organização quer se manter com êxito frente ao cenário comercial, o uso da estratégia empresarial e uma das opções mais funcionais para que o sucesso da mesma venha a acontecer, devido ao seu campo de abrangência administrativa.

O ambiente empresarial em sua composição diária faz com que o gestor se depare com as mudanças desse novo cenário, que afeta a empresa sendo ela de qualquer porte, e se adaptar e se inserir neste novo cenário se torna uma questão de sobrevivência. Por esse motivo as empresas podem utilizar planejamento estratégico, mas quais os benefícios podem ser obtidos com a utilização do Planejamento Estratégico para a empresa.

Uma preocupação que se deve ter em relação a estas empresas e o conhecimento das ferramentas administrativas voltadas na gestão das mesmas. Uma dessas ferramentas que mais se destaca e o Planejamento Estratégico, na qual, a empresa que opta por utilizá-lo sai na frente, por ser uma empresa que auto se conhece, sabe aonde quer chegar, e logo já se constrói uma projeção futura de onde se quer estar nos próximos anos. Expondo esses objetivos na organização e trabalhando os pontos que levam ao resultado final, cria-se uma empresa

compromissada que não necessariamente precisa ser de grande porte para se portar como tal na hora de administrar.

Inserido nesse contexto define-se como problema de pesquisa: *O que vem a ser um planejamento estratégico e como sua utilização pode contribuir no desenvolvimento estratégico de uma empresa que atua no varejo de materiais de construção na cidade de Rubiataba-Go a empresa Construtora Rubiataba?*

Como objetivo central busca compreender o cenário de aplicabilidade do planejamento estratégico dentro da empresa. Especificamente, objetiva, mostrar a importância do Planejamento Estratégico dentro das empresas a partir da compreensão dos conceitos; apresentar um modelo de aplicação e descrever se o entendimento e aplicação do planejamento estratégico pela empresa tem relação com o modelo apresentado.

As empresas se vêem na necessidade de se adaptar às condições impostas por um mercado cada vez mais globalizado, buscando alternativas estratégicas para que possam ter flexibilidade obtendo respostas rápidas a um ambiente cada vez mais competitivo, e que muda constantemente.

Muitos empresários não possuem o conhecimento do planejamento estratégico como suporte de suma relevância no seu processo de gestão, e apresentar esse conhecimento a essas empresas e um papel dos administradores. No entanto, as micro e pequenas empresas não se abrem a novas propostas se sentem coagidas ou até mesmo por se preocupar com a exposição da parte interna da mesma.

Esse estudo quer apresentar as organizações uma ferramenta administrativa, que quando usada possibilita a empresa obter resultados mais formalizados no seu processo de gestão. Planejamento estratégico procura agregar na organização os recursos que a administração disponibiliza os meios de se chegar a obter grandes resultados. O trabalho visa apresentar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão, a fim otimizar os resultados da empresa que a utiliza, estabelecendo na empresa uma postura formal e definida quanto aos objetivos da mesma criando um grau de comprometimento de todos os envolvidos.

Partir dos resultados da execução do planejamento estratégico, a empresa se restringe mais ao uso da administração teórica e não mais do empirismo de seus gestores, e isso poderá ser um passo para as empresa que aderir a essa ferramenta se destacar frente ao mercado, pois terão conhecimento da empresa, qual situação a mesma se encontra, como seguir daqui pra frente, a partir de determinado resultado, e qual alternativa a administração pode oferecer para que a empresa evolua em crescimento e lucratividade. A pesquisa utilizada será bibliográfica, para um melhor entendimento do problema a ser estudado. Conforme Gil (1999, p. 44).

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 coletas de dados. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Nesse caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa.

A pesquisa bibliográfica tem como base materiais já publicados como: livros, artigos científicos, teses, enfim. Todos os trabalhos de tal natureza, que estão documentados apresentando uma estrutura das análises e métodos já estudados. Para Gil (1999, p. 65) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Com tudo pesquisa bibliográfica permite estudar a fundo todo o campo do componente relacionado ao objeto de estudo, assim permitindo a excelência das fontes bibliográficas. Segundo Gil (1999, p. 65) a principal vantagem desse tipo de pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que poderia pesquisar diretamente.

Utilizou-se ainda de pesquisa de campo que segundo Lakatos (1991, p. 186) a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para a coleta de informações a campo utilizou-se de um roteiro de questionário ao proprietário da empresa Construtora Rubiataba, contendo onze questões, elaboradas com base na referencial teórico; aos gerentes e vendedores foi construído um questionário com sete perguntas, relacionadas a participação dos colaboradores no processo de aplicação do planejamento estratégico. O questionário poderá ser visualizado no apêndice. Para entrevista com o proprietário e os diversos gerentes da organização, a entrevista foi gravada e após a coleta os dados foram transcritos e analisados a partir de comparações de tipos.

Além da entrevista utilizou-se de observações participantes que segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 194), consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Pelo fato do pesquisador trabalhar na empresa, foi produzido relatórios de observações com informações sobre o desenvolvimento do planejamento e seu processo de transmissão e aplicação nos níveis operacionais, esses dados foram mensurados a partir das comparações com as entrevistas.

O capítulo 1 planejamento estratégico: conceitos e aplicações, um referencial teórico descrevendo o que venha a ser um o planejamento estratégico. Para melhor compreensão do leitor descrevendo as partes que o formam, juntamente com seus processos de formulação dos tipos de planejamento, apresentando os conceitos e quais os seus tipos, ambiente interno e externo, a importância do planejamento estratégico.

Capítulo 2, uma elaboração metodológica de desenvolvimento do planejamento estratégico, com base em alguns autores como: Oliveira, Certo, Tavares, Terence, Consentino entre outros que pesquisam a área do planejamento estratégico como ferramenta administrativa. Contendo as partes de elaboração e implantação, apresentando teorias de formulação como a estrutura do ambiente no contexto empresarial, as forças de Porter, diagnóstico estratégico, a definição da missão e visão e a importância de sua criação, estabelecimento de objetivos, e as restrições na formulação do planejamento estratégico.

Capítulo 3, apresentou um modelo do uso do planejamento estratégico na Construtora Rubiataba, uma revendedora de materiais para construção, realizado através de entrevistas em forma de questionário e também gravadas. Transcrevendo a forma que a empresa utiliza para a gestão da mesma, com o objetivo de destacar os pontos do planejamento estratégico fazendo referência com o modelo apresentado do referencial teórico do trabalho.

CAPITULO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

1.1 Planejamento

Segundo Oliveira (2008, p. 4), o planejamento pode ser conceituado como o processo, considerado os aspectos abordados pelas cinco dimensões: *previsão, projeção, predição, resolução de problemas e plano; desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.*

O conceito planejamento apresenta certa dificuldade devido ao seu grau de abrangência e sua amplitude por ser extensa. Para Steiner (1969, p. 12 *apud* OLIVEIRA, 2011, p. 3) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são:

A primeira dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc., portanto, essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas; Segunda dimensão do planejamento corresponde, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros; Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo médio e curto prazo; A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais de trabalho onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc; Uma quinta 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, econômico ou caro.

Para os gerentes, trabalhar com planejamento é uma forma de cautela e maior segurança para a empresa, no que tange a minimizar problemas, possibilitando a resolução dos mesmos e desempenhar uma melhor tomada de decisão. Segundo Stone e Freeman (1995, p. 5 *apud* ZANETTE, 2004, p. 14), “planejar significa que os administradores pensem antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”

Para Kotler e Armstrong (1993, STONER; FREEMAN, 1995 *apud* TERENCE, 2002, p.10-11) , o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações tais como:

- encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre seus executivos;
- obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos seus objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Para a Construtora Rubiataba a aplicação dos itens acima proporcionara a mesma se situar quanto a real aplicação da ferramenta de planejamento, principalmente quanto a pensar sistematicamente no futuro se interagindo junto a criação de seus objetivos.

1.2 Processo de Planejamento

Um processo formal do planejamento para muitos no início pode não ser tão fácil sua compreensão na hora da excussão, buscar alternativas para auxiliar esses processos e de sua relevância, existe modelos que auxilia o gestor a por em prática uma estrutura de formulação do planejamento. Segui o modelo resumido por Stoner e Freeman (1995, p.138):

- Passo 1: o que queremos?
- Passo 2: o que estamos fazendo agora para obtermos o que queremos?
- Passo 3: o que há "la fora" que precisa ser feito?
- Passo 4: o que somos capazes de fazer?
- Passo 5: o que podemos fazer e o que precisa ser feito?
- Passo 6: continua o que estamos fazendo agora vai nos levar aonde queremos ir?
- Passo 7: isso e o que fazemos para obter o que queremos.
- Passo 8: fazê-lo.
- Passo 9: checar freqüentemente para ter certeza de que estamos fazendo o certo. (STONER; FREEMAN, 1995, p.138).

1.2.1 Os três tipos de planejamento

O planejamento possibilita a empresa trabalhar com períodos, esses por sua vez são delimitados a partir de análises feitas sobre os ambientes que a

empresa está envolvida, onde as funções administrativas se dividem entre os níveis hierárquicos.

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007 *apud* CONSENTINO *et al.*, 2011, p. 31/32):

a) planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico;

c) planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacional inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

1.3 Conceito de Estratégia

“Estratégia no mundo da administração e nos levar a pensar em meios e criar alternativas de se chegar aos resultados e objetivos que cada organização define, para os gregos a estratégia significam a arte ou a ciência de ser um general”. (BORHOLDT, 1997 *apud* MUNDOSTOCK, 2008, p. 20).

A estratégia é uma ferramenta indispensável no mundo dos negócios, por estabelecer e liderar a forma de se portar da empresa. Maximiano (2010, p. 95) afirma: “estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. A estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e os caminhos para chegar até eles”.

Assim como toda teoria a estratégia também evoluiu nos últimos anos, passou a ter uso comum e, na administração é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir no futuro, para atingir seus objetivos. “A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente,

foi definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro”. (MOTTA, 1991; ALMEIDA, 1993 *apud* TERENCE, 2002, p. 13).

O empresário ao adotar uma estratégia para a organização devera analisá-la e seu ambiente na qual está inserida, tanto na parte externa quanto na parte interna, em especial na parte interna, onde estão disponíveis os recursos de execução dos objetivos. “A estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário”. (ANSOFF, 1990 *apud* TERENCE, 2002, p. 14).

A estratégica não deve possuir um plano fixo, pois o ambiente empresarial sofre mutação constantemente, nos quesitos financeiros, políticos, econômico e também climático em boa parte dos segmentos empresarial. Sendo assim, todo o processo de implantação e execução das estratégias deve ser monitorado de acordo com a importância do plano estratégico da empresa. Para Oliveira (2001, p. 26), orienta a aplicação dessa fase estratégica da empresa:

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para atingir o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e está tenha condições para usufruir.

1.3.1 Tipos de estratégias

Uma organização ao adotar uma alternativa estratégica, deverá levar em consideração a condição do estado do atual momento que a mesma se encontra, analisando o ambiente externo, em especial a sua concorrência. O ambiente interno e o que possibilita a partir do conhecimento dos três tipos de estratégia adotar um deles para colocar em prática, em alguns casos se manifesta como meio de sobrevivência. Para melhor compreensão dos três tipos de estratégias, (TAVARES, 1991, p. 170-172).

- **Sobrevivência:** A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos. A estratégia a ser delineada deve visar a sua reconstrução ou institucionalização.

- **Crescimento:** A estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte, o tipo de produção ou de determinado segmento torna-o vulnerável à ação da concorrência.
- **Desenvolvimento:** A estratégia de desenvolvimento está presente no nível da organização na mesma relação em que o desenvolvimento ocorre no nível do ser humano. O crescimento físico do adolescente deve ser concomitante ao seu desenvolvimento emocional, intelectual e moral. A ênfase dessa estratégia localiza-se nos recursos humanos e tecnológicos da organização.

1.4 Diagnostico Estratégico

A execução do planejamento estratégico de uma empresa, e formulado para atender a necessidade do atual momento da empresa, a fim de projetar meio de se buscar melhor resultado da mesma. No que diz respeito a recursos, sendo eles da parte interna da organização e sendo eles externo como forma de explorar e ir além do que a empresa já alcançou.

Essa formulação do planejamento estratégico dever ser criada a partir do *diagnostico estratégico*, segundo Oliveira (2008, p. 63),

corresponde à primeira fase do processo do planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica 'qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?', verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

1.5 Conhecendo o Ambiente Interno e Externo

Conhecer os ambientes em que a organização está inserida e de sua relevância para o desenvolvimento da mesma, no qual se encontra as oportunidades de desenvolver e também conhecer os pontos negativos da empresa. Para Oliveira (2008, p. 72)

o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que afetam, diretamente ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

Todos os envolvidos no nível operacional de uma empresa devem possuir conhecimento desses ambientes, pois todo o planejamento deve ser criado a partir de ambos. Na qual, possibilita enxergar o atual momento da empresa, com a visão de futuro usando os meios que a envolve direta ou indiretamente.

Segundo Tavares (1991, p. 113)

ambiente externo, mais próximo e com influência mais direta na organização, é constituído por um conjunto de instituições económico-sociais e grupos formais e informais que influenciam, possuem interesses e contribuem ou podem contribuir de mais positiva ou negativa para o seu desempenho. Sendo chamados de públicos.

Independente do porte ou natureza da empresa, ela precisa lidar com esses públicos, pois são os responsáveis pelo movimento e o desempenho das mesmas. Entre os principais públicos de uma organização estão: os fornecedores, os concorrentes, os financiadores, os órgãos governamentais, os sindicatos e associações, a comunidade local, a imprensa, público em geral. (TAVARES, 1991, p. 113).

O ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. (OLIVEIRA, 1991, p. 89 *apud* ZANETTE, 2004, p. 17).

Segundo Tavares (1991, p. 124)

a análise do ambiente interno da organização deve ser orientada pelas exigências do ambiente de atuação no ambiente externo. O ambiente interno deve destacar os pontos fortes e fracos da organização o que capacita nortear a organização no processo do planejamento.

1.6 Planejamento Estratégico

Para definir o Planejamento Estratégico, primeiramente deve-se saber e entender o que é um planejamento. Basicamente, o planejamento é simplesmente o ato de planejar e gerir algo que foi ou será proposto a ser desenvolvido, pois está relacionado diretamente com tomada de decisão.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que possibilita a empresa uma análise do presente estado, formulando uma projeção para os próximos meses. Para Maximiano (2010, p. 96) “o planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar”. O processo de planejamento estratégico aplica-se a organização em sua totalidade (ou estratégia corporativa) e também em cada uma de suas partes: estratégia de produção, de marketing, recursos humanos e assim por diante. Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992 *apud* Mundstock 2008, p. 30) define planejamento estratégico como o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2011, p.4).

Segundo Tavares (1991, p. 68), planejamento estratégico

é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

O processo que as empresas vêm sofrendo nos últimos anos graças à evolução tecnológica em que o cenário administrativo está inserido faz alterações em todo o ambiente resultando um aumento da competitividade; e compreender esse processo evolutivo do planejamento estratégico dentro das bases teóricas e de suma relevância para se obter uma diferencial frente as demais organizações.

Para melhor compreensão do planejamento estratégico, apresenta-se as definições tanto do planejamento em seu conceito, quanto da estratégia. Maximiano (2010, p. 81) define o planejamento sendo: o processo é a ferramenta de administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões.

1.6 A importância do Planejamento Estratégico

A globalização influencia com seus reflexos na sociedade de maneira notória, através dos diversos meios que ela utiliza para alcançar cada integrante da sociedade. Onde os mercados se encontram nesse processo evolutivo sendo ele um serviço, ou produto e o mais influente a tecnologia.

Segundo Oliveira (2009, p. 18 *apud* ARAÚJO, 2011, p. 36), “muitas empresas afirmam que tem planejamento estratégico quando, na realidade, não o têm, e nem sabem avaliar esta situação”.

Para as empresas se manterem intactas nesse cenário e necessário que os gestores desenvolvam uma boa gestão, em especial as micro e pequenas

empresas, pois se nota uma administração sem direcionamento. Apenas contam com o que dá para fazer com o que recebem no caixa, e notório que realmente isso ocorra mais que esse dinheiro que entra no caixa no final do expediente se mantenha e continue a ter o mesmo ou mais fluxos, e necessário a gestão dos níveis da empresa. Seja elas de qual porte for.

Com base no apresentado por Oliveira nós atenta ainda mais sob as micro e pequenas empresas que carece de maior atenção a parte administrativa, os gestores não possuem nenhum tipo de níveis administrativo, tudo e desempenhado pelo proprietário e pelos colaboradores. Porém, isso não deve restringir o mesmo da importância do planejamento estratégico a desempenhar melhor sua administração, a aperfeiçoar seus resultados, e fazer novas implementações promovendo o crescimento da organização.

Para Araújo (2011, p. 36), isso posto, observa-se que o planejamento estratégico auxilia a empresa no alcance de seus objetivos, melhorando sua influência e abrangência de atuação, por meio de maiores eficiência, eficácia e efetividade.

A compreensão do ambiente em que a organização está relaciona e de suma relevância. Muitos empresários se prender ao seu cotidiano com seu conhecimento empírico e suas apostas em planos elaborados de maneira simples, onde o resultado acaba se tornando positivo, mais isso se torna uma prepotência do homem, na qual o mesmo possui limites que para a organização se torna o reflexo dessa ação uma hora ou outra desagradável nos resultados, pois não dominamos tudo.

Segundo Porter (2002, p. 45 *apud* ARAÚJO, 2011, p. 37/38), demonstra a importância do planejamento estratégico através de seus seis princípios do posicionamento estratégico que: (1) direciona a empresa para o objetivo certo, uma vez que, "cria-se valor econômico quando o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço é superior ao custo de produção. Quando se definem objetivos em termos de volume de vendas ou de liderança na fatia de mercado, supondo que o lucro será consequência imediata, os resultados são más estratégias." (2) constrói proposição de valor e conjunto de benefícios para os

clientes diferente do oferecido pelos concorrentes; (3) estabelece uma cadeia de valor específica: “para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes das dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais”; (4) *trade-offs*, que são os fatores que tornam a empresa única e singular; (5) definição do modo como a empresa encaixa os elementos de sua atividade, reforçando todas as atividades da empresa mutuamente dentro de sua cadeia de valor; e (6) continuidade de direção, uma vez que “a constante reinvenção da empresa é, assim, forte indício de pensamento estratégico precário e rumo certo para a mediocridade”.

Para Andrade (2004, p. 46), o desenvolvimento de um planejamento participativo garante maior eficiência ao processo decisório, estimula o envolvimento do nível gerencial, facilita a integração de informações, possibilita a formação de um espírito de equipe, permite a coordenação de esforços e estimula a produção de idéias.

De acordo com Meggionson *et al.* (1986 *apud* TERENCE, p. 23, 2012) o planejamento estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas tais como:

- Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente;
- Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
 - Capacita os administradores a enxergar o quadro operativo com maior clareza;
- Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades;
- Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização;
- Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos;
- Minimiza a adivinhação e
- Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

1.7 Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e, ainda, não afeta a administração do trabalho dos trabalhadores. Mas o tamanho afeta a

estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude dos órgãos administrativos (DRUCKER, 1981 *apud* TERENCE, 2002, p. 50).

O planejamento estratégico poderá ajudar o pequeno empresário no norteio de sua atividade, estabelecendo os padrões da organização estimulando o crescimento da mesma. Segundo Tiffany e Peterson (1998 *apud* ARAÚJO, 2011, p. 47) , a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento. Além disso, é verificado que 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

1.8 Algumas Críticas e Vantagens do Planejamento Estratégico

Para Mundstock (2008, p. 40), o planejamento estratégico auxilia na definição do futuro da empresa, mas não deve para por aí. Deve-se ter o cuidado para que seu produto não seja um conjunto de planos arquivados ou esquecidos em gavetas ou armários. É preciso gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução, reforçando a necessidade da formulação e implementação serem tratadas como um processo único. A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma questão estratégica ampla, não terminando na elaboração dos planos.

*A implantação da estratégia representa mudanças na organização que serão refletidas em seus agentes. Dessa forma, os administradores envolvidos devem estar atentos à possibilidade de resistência dos funcionários nesta etapa do processo estratégico, devendo estar preparados para eventuais conflitos que poderão implicar em dificuldades na implantação da estratégia e no conseqüentemente alcance do objetivo (BETHLEN, 1998 *apud* TERENCE, 2002, p. 25/26). Oliveira (2012 *apud* VENTURA, 2013, p. 37), apresenta algumas falhas no processo inicial do planejamento estratégico, conforme a tabela abaixo:*

Antes do início da elaboração	Durante a elaboração	Durante a implementação
Estruturação inadequada.	Desconhecimento	do Inadequação no controle e avaliação.
Ignorância da importância e significado do planejamento.	conceitos básicos.	Interação inadequada dos
Não preparação da empresa para o planejamento.	Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos .	Funcionários.
Desconsideração da realidade da empresa.	Defeitos na elaboração em si.	
	Baixa credibilidade ao planejamento.	

ilustração 1 Críticas e vantagens do planejamento estratégico

Fonte: Oliveira (2012 *apud* VENTURA, 2013, p. 37).

O planejamento estratégico não é uma ferramenta que ira resolver todos os problemas da organização. E sim, estabelecer uma metodologia que proporcione o direcionamento da empresa frente as mudanças do cenário, e estabelecer um alinhamento entre as parte envolvidas na gestão da empresa, facilitando o processo de avaliação da empresa, e caso necessário estabelecer alguma alteração no plano evitando a tempo possíveis problemas. Sendo assim, colocando a empresa em situação ativa, aproveitando as oportunidades e se destacando com diferencia competitivo.

CAPITULO II - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O cenário empresarial se depara freqüentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio. (CONSENTINO *et al.*, 2011, p. 30).

O planejamento é um processo que, uma vez adotado, demanda continuidade, devendo dessa forma ser incorporado como prática permanente. Entendê-lo como um processo é requisito para ser obter eficácia em sua implementação. É por meio das avaliações, revisões periódicas e reformulações que o planejamento se tornará um processo cíclico, aberto e flexível, responsável pelo direcionamento constante dos esforços e alocações efetiva de recursos (ANDRADE, 2004, p. 46).

A criação de um planejamento estratégico na empresa, e visar o conhecimento da empresa, de maneira a oferecer aos gestores uma melhor tomada de decisão, diante do cenário interno e externo. Uma mesma metodologia nem sempre é viável em determinadas empresas, cada segmento requer cuidados específicos, onde os gestores com uma base teórica deverá executar alterações na hora da implantação de acordo com suas necessidades.

Segundo Sampaio (2004 *apud* CONSENTINO *et al.*, 2011, p. 36), a metodologia do planejamento estratégico baseia-se em três etapas:

a Filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita;

b Analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas; e

c Decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

Quanto à filosofia da empresa, e algo relevante a se destacar, na qual é uma maneira de fazer com que cada indivíduo envolvido no processo

(colaboradores) se interaja com a empresa, criando uma conduta comportamental integrada aos interesses e objetivos da mesma.

Para Freitas (1991, p. 96 *apud* ZANETTE, 2004, p. 30), define filosofia empresarial, "como o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas."

Segundo Oliveira (1999, p. 60), através do planejamento estratégico a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas

Oportunidade é a força ambiente incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

- d) Conhecer e evitar as ameaças externas.

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.

As sociedades empresariais estão em constante mutação, onde os fatores econômicos, governamentais, tecnológicas entre outras intervêm diretamente no processo empresarial, e o gestor tem como objetivo, fazer com que esses fatores não prejudique o funcionamento da mesma.

Segundo Lussier (2010, p.130) promove uma linha de entendimento da aplicação do planejamento estratégico de forma mais sucinta, "os passos do

planejamento estratégico são (1) desenvolvimento da missão, (2) análise do ambiente, (3) estabelecimento de metas, (4) desenvolvimento de estratégias, e (5) implementação e monitoramento de estratégias.

Estabelecer esses cinco passos e princípio de uma boa gestão estratégica na organização, a compreensão do alcance que cada passo está inserido, e o meio mais eficaz para a real funcionalidade do planejamento estratégico.

Para Stoner (1995 *apud* PETRY, 2009, p. 48/49), diz que o planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos, que podem ser adaptados a todas as atividades de planejamento e a todos os níveis organizacionais, conforme pode-se observar a seguir:

- **Passo 1 - estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos.** O planejamento começa com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade quer. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilita uma utilização eficaz dos recursos.

- **Passo 2 - Definir a situação atual.** Analisar até que ponto a organização ou a subunidade está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Estas informações são fornecidas através dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

- **Passo 3 - Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos.** Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos. O que está acontecendo hoje é relativamente fácil de ser percebido, mas o futuro nunca é claro.

- **Passo 4 - Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo (s).** Envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada (satisfatória) para se atingir o objetivo.

2.1 Estrutura Ambiental e suas Abordagens no Contexto Empresarial

É necessário o gestor ter o conhecimento do cenário em que a empresa está inserida, o que a envolve de maneira direta e indireta, para que se possa criar um norteio em seu planejamento a fim de se manter competitiva no mercado. O ambiente de organização é dividido em três níveis, sendo eles: ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno.

- O ambiente geral é composto pelo ambiente externo, onde os componentes econômicos, sociais, políticos, legal entre outros estão inseridos.
- Ambiente operacional tem implicações imediatas na organização, no qual são necessários no desenvolver da atividade empresarial, sendo eles: clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e serviços da organização pelos clientes.
- Ao contrário dos componentes do ambiente geral operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno estão dentro dela. (CERTO, 1993).

2.2 Ambiente Externo no Processo do Planejamento Estratégico

As organizações não são auto-suficientes e nem independente, para que as operações ocorram de forma funcional e necessária a influência de canais, sendo eles o ambiente externo, que apresenta a seguinte definição com elementos de ação direta e indireta na organização.

Para Stoner (1995, p. 46), elementos de ação direta: elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização.

Elementos de ação indireta: elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização.

Os envolvidos nas ações direta, são compostos por *stakeholders*, sendo eles internos e externos. Os externos são compostos por sindicatos, fornecedores, competidores, e também o governo (STONER, 1995). É importante ressaltar os

stakeholders no que diz respeito a fornecedores, por exemplo, o planejamento estratégico se aplica diretamente a eles, pois uma organização não deve aceitar o primeiro fornecedor que aparece na sua porta. É necessário avaliar a não apenas o preço que o mesmo oferece, mais o padrão de produto que a empresa oferece, o tempo de entrega da empresa e para o consumidor final e compatível com o fornecedor para a empresa.

2.3 As Cinco Forças de Porter

Em se tratando de ambiente, as cinco forças de Porter nos direcionam a execução que descreve a competitividade da organização. (CONSETINO *et al.*, 2011, p. 44)

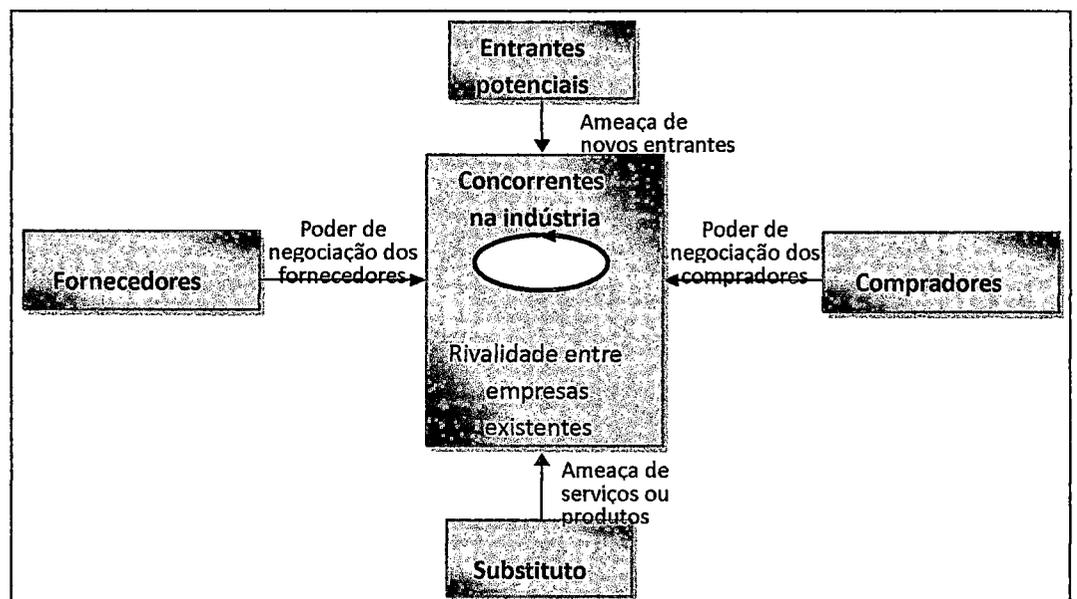


ilustração 2 as cinco forças de Porter

Fonte: Consetino *et al.* (2011, p. 44)

Segundo Stoner (1995, p. 149), faz um resumo de Porter para melhor compreensão das cinco forças:

1. As barreiras à entrada num mercado: determina a probabilidade de novas empresas no segmento.

2. O poder de barganha dos compradores: À medida que novas empresas entram em campo e as opções dos consumidores se tornam maiores, as condições de lucratividade podem mudar radicalmente.
3. O poder de barganha dos fornecedores: se um ramo de negócio necessita (por exemplo, os produtores de refrigerante enfrentando a competição de misturas em pó e de concentrados para refresco) não for realisticamente capaz de elevar preços para cobrir o custo de bens e serviços necessários, naturalmente cresce o poder do fornecedor de bens e serviços.
4. A ameaça de produtos de substituição. Se um produto puder ser aperfeiçoado ou diferenciado objetivando maior lucratividade, os compradores podem substituir produtos oriundos de fornecedores tradicionais.
5. A disputa por uma posição. O que Porter chama de “pancadaria publicitária” tornou-se uma das principais características de programação da TV. Se os competidores são numerosos e têm energia mais ou menos equivalente em termos de publicações (por exemplo, *fast-food*) a competição pode ser tornar intensa, especialmente quando os competidores lutam por faixas de mercados em negócios que crescem devagar

2.4 Diagnostico Estratégico

O diagnóstico estratégico e o princípio do planejamento, onde são avaliados os pontos fortes e fracos da empresa e também a análise de ambiente como mencionamos acima, isso feito a fim de nortear a o plano estratégico da empresa. A partir desse levantamento e através das informações e possível ver onde a empresa está e para onde ela poderá chegar.

Oliveira (2011) nos auxilia com um modelo de diagnostico, descrevendo os passos de obter êxitos nessa fase do processo do diagnostico:

- A. Identificação da visão: anteriormente apresentou-se o que seria a visão para uma empresa, e qual o nível de relevância para a mesma. Segundo Oliveira “visão e considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

- B. Identificação dos valores: representam um conjunto de crenças, valores, questões éticas, e tudo o que fornece sustentação na estrutura da organização que influência na tomada de decisão.
- C. Análise externa: foi apresentado anteriormente são ameaças e oportunidades, de maneira a interligar os ambientes sendo eles como um todo em seu envolvimento. Como por exemplo, o ambiente direto e indireto referente à parte externa.
- D. Análise interna: que se distingue por destacar os pontos fortes e fracos, favorecendo a empresa no desempenho do planejamento estratégico, pois a empresa pode lidar diretamente com essas vertentes, avaliando e apresentadas melhorias nesses fatores, já que estão dentro da mesma.
- E. Análise dos concorrentes: corresponde ao ambiente externo, todavia resulta nas vantagens competitivas em relação às demais empresas. (Oliveira, 2011, p. 43).

2.5 Definição da Missão

As empresas ao se estruturar têm como responsabilidade atender ao público oferecendo seus serviços, e fazer isso de maneira informal muitas das vezes pode não ter permanência no mercado por não fazer com eficiência.

Toda empresa deve estipular para que ela veio, e o que ela se propõe a oferecer a seus públicos. Segundo Oliveira (2008, p. 107) “a missão é a razão de ser da empresa, procura determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda em que tipo de atividade a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Para a compreensão e formulação da missão, é necessário não se restringir a parte interna da empresa. Certo (1993, p. 76) afirma o conceito de Oliveira e ainda nos instrui na criação e formulação da missão:

Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz quem são seus clientes e que valores importantes possui, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional. Para desenvolver uma missão organizacional de forma apropriada, a administração deverá analisar e considerar as informações geradas durante o processo de análise do ambiente.

O papel relevante dos gerentes nesta etapa do desenvolvimento do planejamento estratégico segundo Thompson e Arthur (2004, p. 14),

os gerentes também devem pensar estrategicamente sobre para onde eles estão tentando levar a empresa. A visão da gerência sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que se está tentando atingir representa uma visão estratégica para a empresa.

2.6 Visão

Uma empresa ao adotar o planejamento estratégico, deverá criar a visão da empresa. Em uma frase ela devera traduzir o que a empresa pretende alcançar como objetivos no médio e longo prazo. Ao definir a visão é bom que todos da organização tenham conhecimento da mesma, na qual os envolvidos deveram se identificar e saber o processo que estão envolvidos.

São muitos os conceitos de visão, muitos voltados a responsabilidades que os gestores possuem sob a organização. Para melhor entendimento, segundo Oliveira (2008, p. 65)

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

São os valores da empresa que estão sendo colocados na mesa, pois para que esse processo venha ter resultado e necessário o conhecimento interno em especial e seguidos os envolvidos na organização indiretamente, sendo o ambiente externo.

2.7 Valores

Para Tavares (1991, p. 138) define valores como: O conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e pensar. Esse conjunto é chamado também de “filosofia de vida” e uma vez transposto pelos próprios indivíduos para o contexto organizacional, passa a orientar o comportamento coletivo de seus membros (*apud* PETRY, 2005, p.108).

Segundo Oliveira (2008, p. 67)

valores da empresa representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para

todas as suas principais decisões. Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa quanto a alta administração- e principalmente os acionistas – se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

Os valores são à base da cultura corporativa, dando as pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores uma base fundamental para a ação (SCOTT *et al.*, 1998, *apud* MÜLLER, 2003, p. 47).

2.8 Estabelecendo os Objetivos

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado do futuro que o executivo pretende alcançar. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica na obtenção de um fim ou resultado final (OLIVEIRA, 2011, p, 145).

Segundo Thompson e Strickland (2004, p. 15/16), a finalidade do estabelecimento de objetivos é convencer a declaração geral da missão do negócio da empresa em objetivos de desempenho específicos, por meio dos quais o progresso da organização pode ser medido. O estabelecimento de objetivos implica desafio, estabelecimento de objetivos de desempenho que exigem esforço disciplinado.

Certo (1993, p. 86), afirma que, os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

2.9 Desenvolvimento da Estratégia

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas. Em primeiro lugar, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles (CERTO, 1993, p. 114).

A estratégia é o padrão de ações e abordagens de negócios que os gerentes empregam para atingir os objetivos de desempenho da empresa. A tarefa de elaboração da estratégia começa com um sólido diagnóstico da situação interna e externa da empresa. Somente depois de armados de uma análise rigorosa do quadro geral é que os gerentes estão preparados para estabelecer uma boa estratégia para atingir os objetivos estratégicos e financeiros programados (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 18).

A formulação da estratégia consiste em pensar sob melhorias e crescimento do negócio, fazendo valer os objetivos e metas da organização. Segundo Thompson e Strickland (2004, p. 22) as estratégias da empresa estão associadas com a palavra **como**: como crescer o negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como responder às condições variáveis do mercado, como gerenciar cada segmento funcional do negócio, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros.

As organizações se deparam com esse tipo de questões diariamente, e querendo o gestor ou não, sanar a esses questionamentos e o fator preponderante do sucesso da empresa diante das demais. Com isso o gestor deverá destacar os objetivos da empresa junto à resolução dos “comos” criando adaptações a execução no processo que melhor apresente resultados, e de preferência a tempo oportuno, já que são fatores que surge diariamente.

2.9.1 Restrições na formulação da estratégia

A fim de aperfeiçoar as chances de aplicação dos objetivos organizacionais, Certo (1993), nos apresenta um levantamento de restrições que devem ser levadas em consideração na criação das estratégias:

1. Disponibilidades de recursos financeiros: mesmo quando uma estratégia parece ser ótima a organização, deverá ser feita serias consideração no dinheiro investido na adoção da mesma. Sendo utilizando capital próprio ou financiamento.
2. Atitude frente a riscos: avaliar o potencial retorno de determinada estratégia fará com que a organização corra riscos calculados, mais nem sempre se pode medi-los, o que e aceitável a estratégias e que exponham a companhia a riscos mínimos.

3. Capacidades organizacionais: a empresa precisa se conhecer, a fim de descobrir qual área melhor se tem o controle de gestão. Por exemplo, se for na produção, trabalhar melhor esse ponto, porém, uma organização e como uma engrenagem, se exige maior esforços da área de marketing, o viável e contratar peritos que façam o serviço. *Ter cuidado com o tempo, pois se empresa não possui capacidade de se mover rapidamente e necessário abandonar tais estratégias a fim de evitar problemas internos.*
4. Relações entre canais: algumas estratégias chegam a ser abandonadas porque a empresa não pode estabelecer o seu próprio canal, pelo fato de não disposição de outra empresa para fazer a distribuição. Caso necessário o envolvimento de outra empresa, avaliar a disponibilidade e o interesse de ambas para que haja envolvimento.
5. Retaliação da concorrência: uma estratégia de redução de preço pode ter o efeito demanda a curto prazo em determinados produtos, mas também pode gerar uma guerra de preços, o que poderá ou não resultar dramaticamente os esforços do concorrente no mercado.

2.9.2 Critérios de seleção da estratégia

Segundo Oliveira (2001, p. 66) a estratégia empresarial escolhida deve equilibrar o risco mínimo o máximo potencial de lucro, consistente com os recursos e perspectivas da empresa. Uma empresa com poucos recursos pode aceitar menor risco que uma com maior capacidade de sofrer perda. Existem alguns riscos que nem mesmo as grandes empresas podem suportar.

Para Aaker (1984), conforme citado por Certo (1993, p. 147/148), as alternativas estratégicas devem ser aceitas à medida que atendem aos seis critérios seguintes:

1. *Correspondam ao ambiente externo*
2. *Envolvam vantagem competitiva sustentável.*
3. *Sejam consistentes com outras estratégias da organização.*
4. *Fornçam flexibilidade adequada para a empresa e para a organização.*
5. *Conciliem-se com a missão da organização e com objetivos de longo prazo.*
6. *Sejam organizacionalmente factíveis.*

2.9.3 Administração da resistência às estratégias empresariais

Todo processo organizacional, por mais simples que pareça causa resistência, e mudança no ambiente organizacional. E se tratando de um novo processo que a empresa está implantando, os reflexos no desenvolvimento da organização pode deixar de ter o mesmo resultado por falta de preparo dos colaboradores em comprar a idéia, afetando todo o recursos humano da mesma, como fatores psicológicos, que causam resistência no envolvimento dos próprios responsável pela execução do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2001, p. 73/74), uma abordagem lógica ao problema das mudanças e a construção de uma sólida base psicológica para a aceitação das estratégias empresariais, com um mínimo de resistência por parte dos executivos, requerem:

- Identificação dos fatores causadores da necessidade de mudanças, pois é necessário que os executivos identifiquem-se com o problema em questão. Dessa maneira, preocupam-se menos com a mudança introduzida, necessária à solução do problema considerado;
- Confiança renovada e crescente; para tanto, os executivos devem ser aliviados de suas ansiedades, tensões, dúvidas, temores e sensações de que estão ameaçados pela mudança proposta, bem como pelos efeitos que esta viria a causar a si próprios e a seus cargos e funções;
- Comunicação estruturada e adequada; para tanto, com antecedência, deve-se informar os executivos sobre a mudança; daí a necessidade de comunicação por meio de uma linguagem inteligível, ouvindo-os, respondendo a suas perguntas da maneira mais franca possível e obtendo o máximo de informações, a fim de melhor esclarecer todas as dúvidas;
- Participação efetiva, aproveitando as idéias dos executivos, bem como seus pontos de vista, sugestões e críticas relativas à mudança proposta;

descubra suas reações, no tocante a sua disposição e distribuição de tempo, só têm a ganhar com a mudança; e

- Integralização e interação, sendo que, uma vez implantada a mudança, observa-se o impacto ou os efeitos causados nas operações, atividades e no moral dos executivos e funcionários, por meio de verificação periódica, fazendo as adaptações, se necessário.

2.2.2 Implantação da estratégia

Tal como a elaboração da estratégia, a implementação da estratégia é o trabalho para toda a equipe de gerentes e não apenas alguns gerentes seniores. Embora os diretores executivos e outros membros da alta gerência da organização (chefes de divisões comerciais, departamentos funcionais e unidades operacionais chave) sejam os responsáveis finais pelo sucesso da implementação da estratégia, o processo de implementação tipicamente causa impacto em todas as partes da estrutura organizacional, da maior unidade operacional até o menor grupo de trabalho da linha de frente (THOMPSON; STRICKLAND, 2004, p. 312).

Neste estágio o administrador tem uma idéia clara do nível de mudança estratégica que deve ser implementado. Além disso, com o benefício de uma análise da estrutura e da cultura organizacionais, ele já sabe quais fatores dentro de uma organização facilitarão ou impedirão a implementação. Uma abordagem de implementação foi bem selecionada quando capitalizado os pontos fortes da empresa e contorna evita ou minimiza os problemas dentro de uma organização. Nesse estágio, a tarefa é executar a estratégia e avaliar os resultados (CERTO, 1993, p. 187).

Para compreensão quanto à implementação Oliveira (1991, p. 318), normalmente, a implementação de uma estratégia empresarial corresponde, por exemplo, a um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia exige alterações internas na empresa, tais como: estrutura organizacional, sistema de informação e recursos. O executivo deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia empresarial escolhida.

Na fase da implantação a alta gestão da empresa, já percorreu alguns processos desgastantes, a fim de evitar e minimizar falhas na implantação, Certo (1993, p. 188-189) nós apresenta como otimizar a implantação estratégica:

A implantação exige dos administradores que possuam experiência adaptadas, particularmente para contornar obstáculos e garantir que as tarefas sejam executadas de forma eficiente. Através da implantação, os administradores também devem avaliar o quão bem a estratégia está sendo executada e se está atingindo os objetivos organizacionais.

2.2.2.1 Controle do planejamento estratégico

Buscar a efetividade dos objetivos aplicados a gestão estratégica da organização, e forma de interligar os envolvidos da mesma, a avaliar os procedimentos executados a fim, de uma constante otimização do plano estratégico. Na qual, a alta gestão tem o papel de examinar os processos se esta como o planejado, buscando melhorias e evitando possíveis problemas atuais e posteriores.

Como a administração estratégica é primariamente responsabilidade da alta administração e como o controle estratégico é um ingrediente crítico para a administração estratégica bem-sucedida, a alta administração deve ser capaz de entender o controle estratégico e saber como tomar as atitudes ligadas ao processo de controle estratégico (CERTO, 1993, p. 230).

O papel da função e controle e avaliação das estratégias empresariais é acompanhar o desenvolvimento das mesmas, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos empresariais, e avaliar as estratégias adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação são destinadas a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos (OLIVEIRA, 1991, p. 322).

2.2.2.3 Análise de SWOT

A análise de SWOT estuda a competitividade das empresas auxiliando na criação da estratégia, que possibilita a avaliação dos ambientes interno e externo, tendo conhecimento dos fatores que os compõem. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 39):

Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. Todo o livro sobre o assunto, bem como toda empresa de consultoria respeitada em estratégia traz um modelo. Porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e planos de ação no final.

A análise do ambiente interno irá avaliar as forças e fraquezas da organização. A partir dessas informações é possível determinar os tipos de estratégias que a organização pode realizar para alcançar uma posição de destaque no mercado (VENTURA, 2013, p. 46).

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes, como explica Costa (2006 *apud* CONSENTINO *et al.*, 2011, p.46-47):

a) eliminar: se uma fraqueza interna está no campo externo que foi identificado como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o mais rápido possível, pois é uma questão de sobrevivência da organização;

b) monitorar: se um ponto forte está localizado no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e monitorar tanto a força quanto os fatores que geram a ameaça;

c) melhorar: se um ponto fraco foi distribuído no campo identificado

como oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em um ponto forte; e

e) capitalizar: se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização encontra-se numa fase de desenvolvimento, na qual é necessário aproveitar essa situação.

CAPITULO III- APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONSTRUTORA RUBIATABA

Para entendermos o desenvolvimento e aplicabilidade do planejamento estratégico, apresentaremos como modelo de aplicação da ferramenta de planejamento estratégico uma revendedora de materiais de construção Construtora Rubiataba, uma empresa de pequeno porte que utiliza a ferramenta para se manter competitiva, frente às demais.

3.1 Caracterização da empresa

Construtora Rubiataba materiais de construção

Nome dos Proprietários: Claudio Lourenço Moreira e Kelly Mendonça

Razão social:

Nome do gerente geral: Washington Machado da Silva

Enquadramento: Pequena Empresa

Ramo de atividade: revenda de material de construção

CNPJ: 03.606.420/0001-04

Telefone: 62- 3325 1203

Endereço: avenida jatobá n 1607. Centro

Rubiataba- Goiás

CEP 76350-0000

E-mail: construturarubiataba.venda@hotmail.com

Data do inicio da atividade: 15/11/1999

Numero de funcionários: 22

Faturamento: 450.000,00

3.2 Histórico

A empresa iniciou suas atividades no ano de 1999, na Avenida Jatobá uma das principais ruas da cidade, com três funcionários, sede alugada, oferecendo um pouco de cada produto, os anos foram passando e somando forças compram um terreno mais abaixo na mesma avenida, onde começou a investir na construção da sede própria.

Por volta de 2003 a sede se encontrava pronta, e o investimento em layout foi necessário, depósito e o mix de mercadoria era uma preocupação para se manter pronta a atender o cliente. Com o passar do tempo, o depósito necessitou modificá-lo para comportar os produtos, alugando terrenos e separando produtos de maior rotatividade buscando a entregar os produtos a tempo oportuno.

3.3 Avaliação sobre o Mercado

1 : *Sempre*, 2 : *Às Vezes*, 3 : *Nunca*

Quadro 2 - Avaliação de mercado

	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		

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

3.4 Avaliação sobre a tratativa com os clientes:

1 : *Sempre*, 2 : *Às Vezes*, 3 : *Nunca*

Quadro 3 - Avaliação sobre a tratativa dos cliente

	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		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.5 Avaliação sobre os processos produtivos:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

Quadro 4 - Avaliação sobre os processos produtivos

	1	2	3
Conhece sua capacidade produtiva e/ou de comercialização e prestação de serviços.	X		
Prepara os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para	X		

não ter surpresas desagradáveis.			
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		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.6 Avaliação sobre o emprego da tecnologia:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

Quadro 5 - Avaliação sobre o emprego da tecnologia

	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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.7 Avaliação sobre a realização de planejamento:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

Quadro 6 - Avaliação sobre a realização de planejamento

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

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.8 Avaliação sobre os recursos humanos:

1 : Sempre, 2 : Às Vezes, 3 : Nunca

Quadro 7 - Avaliação sobre os recursos humanos

	1	2	3
Tem, 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		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

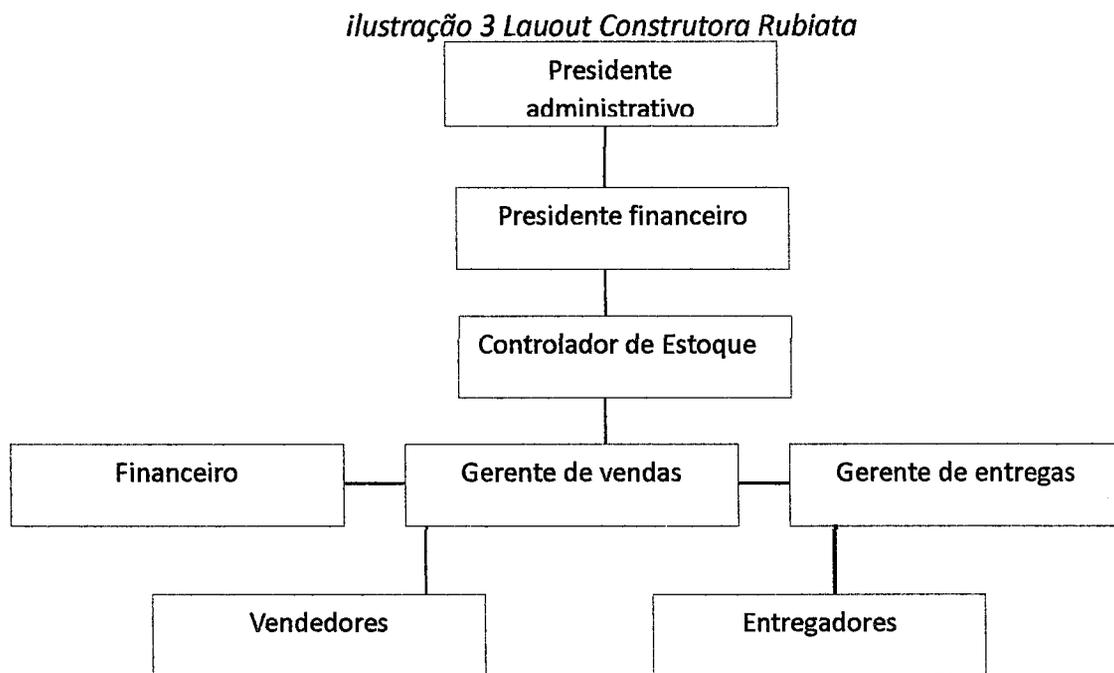
3.9 Estrutura Física

A presente empresa possui sede própria, com prateleira na parte da loja de exposição e também no depósito para melhor organização do mesmo; 13 computadores; máquina de manipulação de tinta; escrivatinhas; duas motos, três carros de entrega de produtos.

3.3.3.1 Estrutura física (apresentação gráfica layout):

3.3.3.2 Estrutura organizacional:

Fig. 2 - Estrutura empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.3.3.3 Missão organizacional:

Atender o mercado com produtos de qualidade para a melhoria de vida das pessoas.

Estabelecendo um plano de acordo com os recursos da empresa, criando estratégia de atratividade com os recursos, vencendo as barreiras do novo cenário econômico junto aos colaboradores.

3.3.3.4 Visão:

Ser uma empresa de referência reconhecida na região como a melhor opção no seguimento de materiais de construção

Principais objetivos e metas da Empresa:

Oferecer o melhor atendimento da cidade no segmento de materiais de construção, e também ser reconhecida como a melhor loja de materiais de construção, proporcionando melhoria de vida das pessoas.

3.3.3.5 Valores

- Honestidade
- Comprometimento
- Generosidade
- Respeito ao próximo
- Inovação melhoria continua
- Sustentabilidade

3.3.3.6 Produtos/serviços desenvolvidos pela empresa:

A mesma revende todos os produtos necessários para o ramo da construção, desde a fundação ao acabamento, disponibilizando a entrega do material a tempo oportuno.

3.3.3.7 Principais recursos que resultam no produto/serviço final:

Variedade na linha de produtos com autenticidade do presente momento do segmento; a exigência e o investimento em bom atendimento; a preocupação quanto à entrega dos materiais a tempo graças à frota preparada para cada tipo de entrega e lugar.

3.3.3.8 Caracterizar principais recursos humanos da empresa:

3.3.3.8.1 Categoria dos profissionais que atuam na empresa:

Gerentes, vendedores, entregadores, administradores, secretarias financeiras e controlador de estoque.

3.3.3.8.2 Divisão técnica de trabalho:

Gerentes de vendas: responsável pela liberação de venda, desde o produto ao financeiro.

3.3.3.8.3 Gerente de entrega: responsável por receber mercadorias e controlar as entregas.

- Controle de estoque: responsável por alimentar o sistema de informação com entrada de notas fiscais e controlando as saídas de mercadorias após a venda.

- Vendedores: responsáveis pelo atendimento dos clientes, efetuarem vendas e direcionar a entrega;
- Entregadores: recebe a lista de separação dos produtos, faz o carregamento do material vendido, e entrega no endereço do cliente;
- Secretarias financeiras: responsável pela abertura de cadastro, recebimento e controle das notas promissórias

3.3.3.8.4 Descrever a rotatividade da mão de obra:

A empresa possui baixa rotatividade da mão de obra, na qual a mesma tem como objetivo criar à interação do novo colaborador a equipe feita diretamente com o proprietário, estimulando e motivando a se comprometer com o ambiente de trabalho.

3.3.3.8.5 Descrever o processo de recrutamento e seleção:

Quando ocorre a necessidade da empresa recrutar um colaborador, e feita uma análise dos currículos, convidado o candidato a uma entrevista. Caso contratado, terá três meses de experiência para ser efetivado.

3.3.3.8.6 Descrever o processo de treinamento e desenvolvimento:

Os colaboradores responsáveis pela entrega não se tem um perfil desenhado a exigência da empresa, e necessário a adaptação do mesmo e comprometimento, pois e uma área que necessita de resistência física. Quanto aos demais da parte financeira a empresa apresenta o que deve ser feito, em busca de aperfeiçoar as habilidades do colaborador a empresa investe em cursos preparatória referente a área de atuação.

Já os vendedores o processo e avaliado pelo resultado que o colaborador apresenta e também a postura diante do publico alvo da empresa, caso não atenda a essas exigências, se a empresa tiver uma oportunidade em outro setor faz o enquadramento do mesmo, se não o dispensa. Os vendedores que fazem parte da equipe são convidados a fazer cursos na área de venda, atendimento, negociação para aperfeiçoamento com o objetivo de trazer mais um diferencial a empresa.

3.3.3.9 Plano de cargos e salários:

A empresa não possui plano de cargo, a mesma trabalha com avaliação de desempenho do colaborador, o salário condiz com o resultado que o mesmo apresenta a empresa.

3.3.4 Caracterizar o Mix de Marketing da empresa

3.3.4.1 Estratégias para os produtos/serviços:

A empresa possui um mix de produto muito diversificado, com o objetivo de atratividade a novos públicos, disponibilizando o de mais atual no cenário, oferecendo qualidade e garantia ao seus clientes.

3.3.4.2 Estratégias para definição de Preços e praça:

A empresa Construtora Rubiataba oferece a seus clientes produtos de qualidade A, o que eventualmente não segue a regra do preço baixo em alguns produtos com a linha de acabamento, a fim de proporcionar ao cliente um resultado de perfeito acabamento e a garantia do que se está pagando. Com isso e melhor pagar um pouco a mais em certos produtos e ter um resultado satisfatório e tendo a garantia do que foi colocado na construção evitando possíveis problemas para ambos.

3.3.4.3 Estratégias para definição da praça:

Como os produtos que a empresas oferece são de padrão de qualidade alta, seus produtos são procurados nas capitais, pensando nisso, passou a visitar feiras e trazer o de mais atual no segmento até o cliente local, oferecendo comodidade e segurança na hora de pagar, divulgando em redes sociais e rádio, atingindo as cidades vizinhas.

3.3.4.5 Estratégias para definição da promoção:

Como a empresa está sempre procurando novos públicos, e o cenário econômico do país passa por instabilidade, a Construtora Rubiataba busca fazer parceria com revendedoras e até fabricas comprando uma maior quantidade a menor preço, oferecendo um produto de melhor qualidade a preço acessível. Muitas

das vezes favorece ao cliente comprar os produtos no momento da fase de acabamento, o que sempre se encontra em promoção são produtos de acabamento, alavancando as vendas em outras fases da construção.

3.3.5 Uso do planejamento estratégico pela empresa

Conhecendo as partes do processo administrativo da Construtora Rubiataba, referente à entrevista com os gerentes de venda e depósito, o planejamento estratégico é fundamental para a melhoria da empresa, direcionando a empresa a alcançar seus objetivos e estipular projeções futuras frente ao mercado. Oliveira (2008, p. 4), o planejamento pode ser conceituado como o processo, considerado os aspectos abordados pelas cinco dimensões: previsão, projeção, predição, resolução de problemas e plano; desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Conforme apresentado na página 18.

Na entrevista aos colaboradores, perguntaram sob o conhecimento das ferramentas do planejamento estratégico na empresa, as respostas foram: as ferramentas são utilizadas para definir os pontos de direção aonde a empresa quer chegar, como a visão da empresa sendo o responsável por criar meios estratégicos que atinja os objetivos. Maximiano (2010, p. 95) afirma: estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. A estratégia abrange a definição dos objetivos da organização e os caminhos para chegar até eles, abordado na página 21 do presente trabalho.

Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa? A empresa precisa do planejamento estratégico para se situar e buscar meio de melhorias. Acima citado por Certo (1993) e necessário o gestor ter o conhecimento do cenário em que a empresa está inserida, o que a envolve de maneira direta e indireta, para que se possa criar um norteio em seu planejamento a fim de se manter competitiva no mercado.

Em relação ao ambiente externo, como é trabalhado em relação concorrência e futuros clientes? E um meio da empresa se situar como ela esta no

mercado, qual a representatividade dela diante do mercado; se o trabalho dela está realmente sendo bem feito e qual a satisfação do cliente junto à empresa.

Para Oliveira (2008, p.72) o conhecimento efetivo sobre o ambiente é fundamental para o processo estratégico, no sentido de obter a adequada compatibilidade entre a empresa e as forças externas que a afetam citado na página 23.

3.3.6 Planejamento estratégico na perspectiva do gestor.

Segundo Thompson e Strickland (2004, p 3), o responsável pela elaboração e implementação do planejamento estratégico e o diretor executivo da empresa, tem o encargo maior de elaborar e implementar a estratégia da empresa. O título de diretor executivo carrega com sigilo o manto de principal provedor de diretrizes, principal determinador de objetivos, e principal criador de estratégias para a empresa como um todo.

A Construtora Rubiataba realiza o Planejamento Estratégico de maneira informal, por ser um mercado de constante variantes e por ser uma empresa de pequeno porte, que carece muitas das vezes de recursos para estar desenvolvendo um planejamento estratégico mais formal. Pela estrutura física da empresa é necessário criar planos para gerir toda a cadeia de processos que a Construtora Rubiataba possui, para um direcionamento assertivo desses processos são criados planos estratégicos que facilitem o processo e com o mesmo alcançar um maior público de clientes. Segundo Tiffany e Peterson (1998 *apud* ARAÚJO, 2011), apresentando na página 34, destaca o crescimento e a importância de se ter um planejamento estratégico mesmo em pequenas empresas.

A fragilidade que a empresa aponta está relacionada à saída de produtos, como a empresa possui duas saídas de mercadorias sendo uma pela loja e a outra pelo depósito, o processo acaba não sendo eficaz. Oliveira (2011) nos auxilia com um modelo de diagnóstico, descrevendo os passos de obter êxito nessa fase do processo do diagnóstico, destacado na página 36.

Quanto à análise do ambiente externo, são realizadas através do próprio cliente que traz informações externas para a organização, onde buscamos ouvi-los e

converter em oportunidade oferecendo um diferencial desde o atendimento até o fechamento da venda, buscando atender a necessidade dos clientes. Segundo Oliveira (2001, p. 123), a análise externa ou ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa; ela é baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas das empresas devem ser tomadas.

A avaliação do Planejamento estratégico é realizada através do sistema de informação administrativo, a empresa possui um dos melhores sistemas de informação, na qual busca alimenta-ló a fim de auxiliar no processo de aplicação do planejamento estratégico. Avaliando o fator de desempenho da empresa através do mesmo, buscando estratégia de gerir o processo quando a valores de vendas dos produtos em sua entrada e saída.

Um sistema de informações administrativas é uma rede organizacional formal, normalmente assistida por computadores, estabelecida dentro de uma organização para fornecer aos administradores as informações necessárias às tomadas de decisões. Apesar de existir muitos usos diferentes para tais informações, uma porção significativa dela apóia o controle estratégico. (CERTO, 1993, p. 221).

Avaliação é apresentada a equipe em forma de reuniões, buscando ouvir o que dever ser feito frente a resultados negativos, e uma forma de uniformizar a gestão da empresa, fazendo com que todos se comprometam no desempenho da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o uso do planejamento estratégico nas organizações, compreendemos o seu papel na gestão de desenvolvimento, já que otimiza o processo de tomada de decisão antecipando possíveis ameaças com o objetivo de maximizar os lucros.

Conhecer as partes de abrangência da formulação do planejamento estratégico proporciona ao gestor um alinhamento da gestão estratégica frente aos objetivos criados pela organização. De maneira a se adaptar a essa ferramenta conhecendo os ambientes que a mesma está envolvida sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e até mesmo o mercado.

Para o autor, o presente trabalho acrescentou uma série contribuições *como conhecer a ferramenta de plano estratégico e suas abordagens de criação e implantação da mesma, o auxílio do desenvolvimento da ferramenta na maximização dos lucros.*

O Planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão muito importante para qualquer organização, seja ela pequena ou grande. Ter o conhecimento da empresa, conhecendo quais seus valores e sua cultura, analisando o ambiente em que a empresa está inserida tendo uma visão do futuro, ela acaba possuindo uma vantagem competitiva maior diante de seus concorrentes, pois mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, ela formula as estratégias e consegue alcançar seus objetivos através da avaliação do desempenho da organização.

Houve certa dificuldade no desenvolvido do trabalho quando se trata da parte da empresa apresentada, na qual a mesma não dispunha de tempo para o levantamento das informações. Como mencionado no terceiro capítulo, os gestores são responsáveis por todo o processo de gestão da empresa, não tendo tempo para demais funções, o planejamento estratégico quando executado corretamente tende com a o passar do tempo de sua implantação a minimizar certas lacunas quanto a esse adventos, flexibilizando a vida dos gestores.

Diante do desenvolvido, vale apresentar a empresa pesquisada o questionário do uso do planejamento estratégico ao demais colaboradores, para empresa se situar quanto ao grau de envolvimento dos colaboradores e avaliar qual e o entendimento dos mesmos frente a essa ferramenta, ouvindo as partes, onde se podem destacar algumas alternativas de melhorias na parte interna, quanto a estabelecimento de novas estratégias, alinharem o envolvimento dos colaboradores nos próximos planos, facilitando a aplicação de novas estratégias.

REFERÊNCIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de cursos de Administração: metodologia e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARAÚJO, Jessé Silva de. **Avaliação do planejamento estratégico em organizações de micro e pequeno portes no município de Uruaçu – GO** : um estudo Survey. /Jessé Silva de Araújo. – Anápolis : Centro Universitário de Anápolis UniEvangélica, 2011. Disponível em <<http://www.unievangelica.edu.br/files/images/Jess%C3%A9%20Silva.PDF>>. acesso em: 22 fev. 2016.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Tradução de Flavio Dei Steffen. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CONSENTINO, Danielli Venancio *et al.* **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica/** Eva Maria Lakatos. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LUSSIER, Robert N. **Fundamentos de Administração**. Tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana de Guilherme Rocha Basilio e Marta Reyes Gil Passos. São Paulo: Gengage Learning, 2010.

MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MUNDSTOCK. Patricia. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12907/000636581.pdf?...1>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

MULLER. Claudio Jose. **Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento**. 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. rev., restrut. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. _____. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011

PETRY, Jonas Fernando Petry. **Planejamento estratégico: uma proposta para a organização agropecuária Rancho Queimado.** 2009. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_arquivos/13/TDE-2005-09-12T14:50:25Z-35/Publico/dissertacao%20jonas%20fernando%20petry.pdf>. acesso em: 22 fev. 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

TAVARES, Mauro Calix. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: HARBRA, 1991.

TENÓRIO. Fernando G. (Org.) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

TERENCE. Ana Claudia Fernandes Terence. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para a elaboração do planejamento.** 2002. Disponível em: <[file:///C:/Users/Micro/Downloads/Dissertacao_anaclaudia%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Micro/Downloads/Dissertacao_anaclaudia%20(1).pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2016.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração e execução.** São Paulo: Pioneira, 2004.

VENTURA, Ana Carolina Vieira. **Planejamento estratégico em empresas de Engenharia Civil contratadas para o projeto do COMPERJ.** Niterói, RJ : [s.n.], 2013. Disponível em: <http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/dissertacao_ana_carolina_ventura.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2016.

ZANETTE. Daniel Luciano. **Planejamento estratégico: estudo de caso da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda.** 2004. Criciúma. Santa Catarina. Brasil. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295389>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

Revisada por

Célia Romano Mariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE A – Roteiro do questionário

1 INTRODUÇÃO

Serão apresentados os objetivos relacionados ao estudo, os métodos e técnicas utilizados na pesquisa assim como as dificuldades e facilidades encontradas. Serão caracterizados os aspectos principais da empresa no que se refere ao planejamento estratégico da mesma.

1.1 Relato do trabalho realizado referente ao assunto estudado

- a) Descrever o processo de planejamento estratégico executado pela empresa.
- b) Coletar depoimento do proprietário, gerente geral e demais profissionais da área.

1.2 Discussão

Confronto entre a teoria pesquisada e a prática utilizada na empresa estudada.

APÊNDICE B – Roteiro de Observação Sistemática

I IDENTIFICAÇÃO

- 1 Empresa:.....
- 2 Localização:.....
- 3 Atividade Econômica:.....
- 4 Porte:.....

II ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

Histórico da empresa:.....

Realização do planejamento atual:.....

Estruturação:.....

Relacionamento interno:.....

Visão da empresa em relação ao planejamento estratégico:.....

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para o Proprietário da Empresa

I IDENTIFICAÇÃO

- 1 Formação Acadêmica:.....
- 2 Tempo de atuação na área:.....
- 3 Experiências anteriores:.....

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. A empresa realiza planejamento estratégico?
2. *Se não, quais são os motivos para não realizar o planejamento estratégico?*
3. *Se sim, como é desenvolvida a gestão da empresa?*

4. Você conhece as técnicas do Planejamento estratégico?
5. Quais são as ações futuras da empresa?
6. A visão e missão estão relacionadas com o PE?
7. Quais são os valores da empresa?
8. Quais os Pontos fortes da empresa?
9. A empresa aponta alguma fragilidade em sua gestão?
10. Como é realizado a análise do ambiente externo?
11. Como é feita a avaliação do Planejamento estratégico?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista para os Gerentes e colaboradores

I IDENTIFICAÇÃO

1 Formação Acadêmica:.....

2 Tempo de atuação na área:.....

3

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Qual a importância de ter o planejamento estratégico?

2. A competitividade da empresa melhora através do PE, em suas aplicação?

3. Ambiente interno e externo, qual a sua importância na gestão da empresa?

4. Você considera alguma dificuldade na aplicação do PE ?

5. Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?

6. A empresa faz melhorias no Planejamento Estrategico.

7. A empresa expõe o PE para os colaboradores.

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista para o Profissional da Área

I IDENTIFICAÇÃO

- 1 Formação Acadêmica:.....
- 2 Tempo de atuação na área:.....
- 3

II PERGUNTAS ESPECÍFICAS

- 1 Qual a importância de ter o planejamento estratégico?

- 2 Quais ferramentas você considera importantes para a elaboração do planejamento estratégico?

- 3 Quais as dificuldades em aplicar o planejamento estratégico em uma empresa familiar?

- 4 O planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?

- 5 Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?

**APÊNDICE F - Gerente do depósito: responsável pelas entregas
Sebastião**

Qual a importância de ter o planejamento estratégico?

O PE é fundamental para a melhoria da empresa, direcionando a empresa a alcançar seus objetivos.

Quais as ferramentas mais importantes para a elaboração do PE?

Onde são definidos os pontos de direção onde a empresa quer chegar, como a visão da empresa sendo o responsável por criar meios estratégicos que atinja os objetivos.

A empresa expõe o PE para os colaboradores.

A empresa apresenta os planos aos colaboradores a fim de todos trabalharem em conjunto.

Em relação ao ambiente externo, como é trabalhado em relação concorrência e futuros clientes?

É um meio da empresa se situar como ela está no mercado, qual a representatividade dela diante do mercado, se o trabalho dela está realmente sendo bem feito e qual a satisfação do cliente.

Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?

A empresa precisa do PE para se situar e buscar meios de melhorias

Vendedor Wellison

Qual a importância de ter o planejamento estratégico?

Destaca a importância de almejar algo a mais para a empresa, destacando as metas da empresa através das vendas, que proporciona a empresa avaliar os processos quanto ao atendimento dos clientes, desde sua entrada na loja até a saída, e a entrega dos produtos adquiridos da loja.

A competitividade da empresa melhora através do PE, em suas aplicação?

Auxilia positivamente diante das demais empresas do segmento, As ferramentas do PE, auxiliar para melhor resultado da empresa.

Ambiente interno e externo, qual a sua importância na gestão da empresa?

O ambiente interno e dominar e conhecer os produtos que empresa trabalha, e direcionar os demais colaboradores para um processo uniforme. O Ambiente externo, a propagação do diferencial que empresa possui, a fim de alcançar novos clientes, priorizando a qualidade dos produtos que a empresa trabalha.

Você considera alguma dificuldade na aplicação do PE ?

A empresa possui dificuldade como todas ainda mais por ser uma empresa com um grande layout, porém de pequeno porte, e para superar essas dificuldades, reuniões mensais são feitas com o propósito de melhorias, ou até mesmo de implantar novas estratégias e estipulando novas metas.

Como o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa?

Com a elaboração do PE, ele direciona a empresa a alcançar as metas e a *satisfação do cliente*.

A empresa faz melhorias no PE.

Com o investimento em reuniões que acaba consumindo tempo da equipe, onde e permitido medir o grau de comprometimento dos colaboradores e também avaliar os que estão com dificuldades de executar o novo plano estipulado pela empresa. Proporcionando a esses cursos nas áreas específicas junto ao SEBRAE por exemplo. Por ser uma revendedora de matérias o PE, se restringe a área de vendas, em especial.

Gerente de vendas washington

Qual a importância de ter o planejamento estratégico?

Ele e importante desde a contratação do colaboradores ate a entrega do produtos.

Ambiente interno e externo, qual a sua importância na gestão da empresa?

E fundamental por conhecer a parte interna, e saber a disponibilidade que a empresa possui em executar as metas. O externo e fazer uma avaliação e criar planos de se sobressair e desempenhar um bom trabalho.

A importância e de suma relevância, pois se destaca a resistência na execução do mesmo,

Proprietário da empresa Claudio Lourenço

A empresa realiza Planejamento estratégico?

A Construtora Rubiataba realiza o planejamento Estratégico, de maneira informal, por ser um mercado de constante variantes e por ser uma empresa de pequeno porte, que carece muitas das vezes de recursos para estar desenvolvendo um PE mais formal, e pela disponibilidade de estar reformulando o mesmo quando necessário. Porém ele e revisto periodicamente em mês após mês, em determinados pontos e revisto semanalmente e apresentado melhorias quanto à estratégia utilizada.

Pela estrutura física da empresa e necessário criar planos para gerir toda a cadeia de processos que a construtora Rubiataba possui, para um direcionamento assertivo desses processos são criado planos estratégicos que facilite o processo e com o mesmo alcançar um maior publico de clientes.

Como e desenvolvida a gestão da empresa?

A gestão da empresa e constituída pelos proprietários e gerida por dois setores sendo eles:

De vendas: onde a parte financeira e as vendas são coordenadas por um gerente, onde possui uma cadeia de processos a ser seguida pelos colaboradores, vinculando os vendedores ao financeiro

De entrega: que e coordenada por um gerente, responsável pela entrega de produtos, e dividida pelo departamento de entrada de produtos. a gestão de estoque e feita pela empresa com a entrada dos produtos alimentando o sistema, saída de produtos, através das vendas, e a distribuição quando a saída dos produtos por ordem aleatória.

A hierarquia da empresa é respeitada, onde a parte administrativa cria as estratégias, que é apresentada aos vendedores e ao financeiro, em seguida os estoquistas com o controle de estoque e por fim a saída da mercadoria.

Você conhece as técnicas do Planejamento estratégico?

Missão

Atender o mercado com produtos de qualidade para a melhoria de vida das pessoas.

Estabelecendo um plano de acordo com os recursos da empresa, criando estratégia de atratividade com esse recursos, vencendo as parreiras do novo cenário econômico junto aos colaboradores

Visão

Ser uma empresa de referencia reconhecida na região como a melhor opção no seguimento de materiais de construção.

Quais são as ações futuras da empresa?

Atender o mercado com produtos de qualidade para a melhoria de vida das pessoas

A visão e missão estão relacionadas com o PE?

Através da apresentação de ambas, aos nossos colaboradores criando o envolvimento dos mesmos, onde é feita através das reuniões, apresentando o direcionamento dos objetivos da construtora.

Valores

- Honestidade
- Comprometimento
- Generosidade
- Respeito ao próximo
- Inovação melhoria continua
- Sustentabilidade

Quais os Pontos fortes da empresa?

- físico bem planejado
- Climatizado

- O investimento em produtos de qualidade com destaque nas tendências de mercado atual,
- O treinamento aos profissionais,
- Parcerias com associações que possibilita a viabilidade de novas marcas e o apoio quanto a nova gestão do cenário do ramo.

Você aponta alguma fragilidade da empresa?

O estoque é bem diversificado devido à vasta variedade de produtos. A expedição é responsável pelo controle da mercadoria correta que o cliente comprou, dando saída neste produto.

E como a empresa possui duas saídas de mercadoria sendo uma pela loja e a outra pelo depósito, o processo acaba não sendo eficaz.

Como é realizado a análise do ambiente externo?

As análises são realizadas através do próprio cliente que traz informações externas para a organização, onde buscamos ouvi-los e converter em oportunidade oferecendo um diferencial desde o atendimento até o fechamento da venda, buscando atender a necessidade dos clientes .

Como é feita a avaliação do Planejamento estratégico?

Através do sistema de informação administrativo, temos um dos melhores sistemas de informação na qual buscamos alimentá-lo, a fim de nos auxiliar no processo de aplicação do PE. Avaliando o fator de desempenho da empresa através do mesmo, buscando estratégia de gerir o processo quando a valores de vendas dos produtos em sua entrada e saída.

Com base no levantamento desses fatores buscando estratégias que possam sanar possíveis problemas que estão em dificuldade na empresa.