

FABIOLA FLORENCIO DA ROSA GNOATO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA N DALMINA CONSTRUÇÕES LTDA

Projeto Técnico de Curso apresentado para
obtenção do título de Pós Graduação em
Gestão da Qualidade junto à Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: João Carlos Cunha

**Curitiba-PR
2006**

AGRADECIMENTOS

Aos pais e familiares que sempre se fazem presentes nos momentos de aspereza profissional.

Aos colegas de turma pelos seguidos meses de encontros, conversas e trocas de experiências.

Aos demais professores e instrutores.

Aos servidores da UFPR

A Deus

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 2.1:	Níveis Hierárquicos	8
FIGURA 2.2:	Sistema	10
FIGURA 3.1:	Fases do Planejamento Estratégico	15
FIGURA 4.1:	Análise do Ambiente Externo	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Exemplos de Expectativas	13
QUADRO 02: Perfil do mercado.....	22
QUADRO 03: Descrição Produto Vendido.....	22
QUADRO 04: Concorrentes.....	23
QUADRO 05: Fornecedores.....	24
QUADRO 06: Planejamento Estratégico.....	28
QUADRO 07: Relacionamento com o cliente.....	29
QUADRO 08: Garantia da Qualidade.....	29
QUADRO 09: Gestão de Recursos Humanos - (Capacitação).....	29
QUADRO 10: Objetivos x Ações.....	29
QUADRO 11: Controle e Avaliação.....	31
QUADRO 12: Estrutura Administrativa.....	35
QUADRO 13: Responsabilidade por Resultados.....	36

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	02
1.1 - OBJETIVO	02
1.2 - JUSTIFICATIVA.....	03
1.3 - LIMITAÇÕES	03
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	04
2.1 – DEFINIÇÕES ESPECIAIS.....	04
2.1.1 – ESTRATÉGIA	04
2.1.2 - LIDERES	04
2.1.3 - MOTIVAÇÃO	04
2.2 – CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	05
2.2.1 – ANÁLISE D ETRAGETÓRIAS.....	05
2.2.2 – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	05
2.3 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	06
2.4 – TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	08
2.5 – EMPRESA COMO SISTEMA.....	09
2.6 – CARACTERISTICAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.7 – ETAPAS DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.7.1 – ANÁLISE ESTRATÉGICA	12
2.7.2 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	12
2.7.3 – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	12
2.8 – FATOR HUMANO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
3 – METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
3.1 – FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	16
3.1.1 – IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DA EMPRESA	16
3.1.2 – ANALISE EXTERNA.....	16
3.1.3 – ANALISE INTERNA.....	17
3.1.4 – ANALISE DOS CONCORRENTES	18
3.2 –FASE II – MISSÃO DA EMPRESA.....	18
3.2.1 – ESTABELECIMENTO DA MISSÃO DA EMPRESA.....	18
3.3 – FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	18
3.3.1 – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS	18
3.3.1.1 – ESTABELECIMENTOS DE OBJETIVOS, DESAFIOS E METAS.....	18
3.3.1.2 – ESTABELECIMENTO DE ESTRATEGICAS E POLÍTICAS	19
3.3.1.3 – ESTABELECIMENTOS DOS PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO	19
3.3.2 – INSTRUMENTOS QUANTITATIVOS.....	19

3.4 – FASE IV – CONTROLE E AVALIAÇÃO	20
4.0 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A N DALMINA CONSTRUÇÕES LTDA	21
4.1 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
4.2 – FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
4.2.1 – MERCADO VISANDO A PREVISÃO DO FUTURO	24
4.2.2 – ESTRATÉGIA	25
4.2.3 – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO - FATORES COMPETITIVOS.....	25
4.2.4 – COMPARATIVO COM O DESEMPENHO DAS CONCORRENTES	26
4.2.5 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	26
4.3 – FASE II – MISSÃO DA EMPRESA.....	30
4.3.1 – MISSÃO DA EMPRESA	30
4.3.2 – POLÍTICA DA QUALIDADE.....	30
4.4 – FASE III – CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	31
4.5 – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA EMPRESA.....	35
4.5.1 – RESPONSABILIDADE POR RESULTADOS	36
5 – DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE O PLANEJAMENTO.....	39
6. - CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, definindo pontos importantes para o seu entendimento.

Apresenta-se uma metodologia para implantação do Planejamento Estratégico em uma empresa de Construção Civil sendo definidos objetivos a serem alcançados.

Aplica-se a metodologia em uma empresa de construção civil, procurando enfatizar as dificuldades de implantação e de aculturação dos tomadas de decisões.

1. INTRODUÇÃO

Todas as empresas, ao iniciarem suas atividades, tendem a afixar as características de seus sócios proprietários, incorporando os traços de personalidade dessas suas principais lideranças. É muito comum afirmarem que elas têm a “cara do dono”.

Se o seu principal dirigente for do tipo que resolve tudo, do suprimento das matérias-primas, do departamento pessoal, da produção aos problemas financeiros, passando pelas demais áreas, até mesmo aspectos particulares dos funcionários, com certeza o crescimento dessas empresas refletirá essas tendências centralizadoras, este estilo de atuação e estas ações inibidoras de novas lideranças. E isto se tornara uma “marca registrada” da empresa, refletindo sua forma de atuar e o comportamento de seus profissionais.

Em empresas centralizadas, as preocupações com qualidade e produtividade também nascem da visão que o proprietário tem de suas atividades empresariais. Se desde o início, ele levar em conta os fatores básicos de qualidade e as necessidades de produtividade, certamente seus subordinados irão refletir essas preocupações, buscando responder as suas expectativas, apresentando dados que possam comprovar suas eficácias e eficiências.

Para a formação de estratégias os passos iniciais consistem em analisar as tendências do meio que envolve, as diferenças estruturais, as taxas de crescimento e a rentabilidade.

Num planejamento, jamais se deve ignorar os pontos fracos e fortes, pois muitas vezes um resultado negativo bem trabalhado pode resultar em um excelente negócio no futuro. E não devemos esquecer de como a vida é incerta, é muito improvável que qualquer plano pressuposto pode estar completamente correto. Isto é uma das virtudes do planejamento estratégico, prever possíveis eventualidades e corrigi-las quando surgirem.

Outro assunto que devemos mencionar são as quebras de paradigmas, ao realizarmos planejamentos, ou principalmente quando executamos tais planejamentos, devemos estar preparados para quebrarmos paradigmas, devemos estar conscientes que para que algumas mudanças ocorram devemos recomeçar do zero e esquecer tudo o que nos foi ensinado até o momento.

1.1.Objetivo

O objetivo do trabalho é apresentar uma metodologia para a implantação do planejamento estratégico em empresas.

1.2.Justificativa

O presente trabalho procura-se enfatizar a importância do planejamento estratégico nas empresas, identificando prioridades de atuação, objetivando as ações e redirecionando suas atividades a fim de superar metas, levando sempre em conta a qualidade e produtividade nos serviços executados.

1.3.Limitações

O trabalho limita-se a análise de apenas uma empresa, aplicando-se a metodologia apresentada a fim de ilustrar a teoria.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Definições Iniciais

2.1.1. Estratégia

Segundo Barros (1997), o conceito de Estratégia pode ser definido pelo menos sob duas perspectivas diferentes: o que a organização pretende fazer e o que ela realmente faz.

Pela primeira perspectiva, estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar sua missão. Pela segunda, estratégia é um padrão, isto é, a consistência de um comportamento medido em um período de tempo.

2.1.2. Líderes

Segundo Oliveira (1999), é comum observar que, em muitas organizações, a liderança se tornou meramente a implementação de melhoras operacionais e fazer acordos. Uma das principais tarefas do líder é ensinar aos outros sobre estratégia e, como dizer não, pois as escolhas estratégicas sobre o que não se deve fazer são tão importantes sobre as que dizem respeito ao que deve ser feito.

Cabe ao líder possuir uma disciplina constante e facilidade de comunicação, guiando os empregados para que estes façam escolhas em suas atividades individuais e nas decisões rotineiras.

2.1.3. Motivação

Barros (1997), ressalta que uma vez escolhida a estratégia da empresa, cabe ao gerente a seguinte pergunta: “Como posso conseguir que um funcionário faça o que eu quero?”.

Sabe-se hoje que os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Segue-se que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são eventos antagônicos.

Devemos considerar dois conjuntos de necessidades humanas. Um conjunto de necessidades pode ser visto como da própria natureza animal humana – a impulsão interna em

evitar a dor causada pelo ambiente, associada às impulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades fisiológicas básicas. Outro conjunto está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade humana de experimentar o crescimento psicológico.

2.2. Concepção Estratégica Empresarial

É o estudo, definição e indicação de estratégias a serem seguidas.

Não mais se indaga o que fazer, mas como fazê-lo. Não se discutem os objetivos da ação empresarial, já definidos, mas os meios para alcançá-los.

A concepção estratégica empresarial desdobra-se em três estágios: o de análise de trajetórias, o de opção estratégica e o de diretrizes estratégicas .

2.2.1. Análise de Trajetórias

Segundo Barros (1997), o planejamento da ação empresarial envolve o exame e a avaliação das diversas seqüências de ações estratégicas (trajetórias) passíveis de orientar a evolução da realidade empresarial da situação atual para a situação desejada, caracterizada pelo cenário escolhido.

Na análise de trajetórias, cabe considerar, fundamentalmente:

- o período de tempo que medeia entre a situação atual e a situação desejada;
- a natureza das ações estratégicas concebidas (programas, projetos, atividades), sua compatibilidade e seu encadeamento no tempo: muitas vezes, determinado projeto depende de outro, que deve anteceder-lo, na seqüência de ações estratégicas concebida na trajetória;
- a avaliação das trajetórias, quanto a seus custos comparativos, suas probabilidades de êxito, seus graus de risco.

2.2.2. Diretrizes Estratégicas

As diretrizes estratégicas são estabelecidas pela direção da empresa e destinadas aos órgãos que o integram. Elas derivam da opção estratégica e têm finalidade de orientar a elaboração e o controle dos planos empresariais. Balizam, portanto, as três etapas finais do método.

As diretrizes estratégicas devem conter, fundamentalmente:

- os objetivos da ação empresarial, devidamente explicitados;
- a estratégia escolhida para alcançá-los e seus desdobramentos;
- as bases para a elaboração dos planos empresariais (prioridades, prazos, recursos);
- as atribuições de competência e de encargos de elaboração de planos, de sua coordenação, execução e controle.

2.3. Planejamento Estratégico

Segundo Dal Piero, planejamento estratégico “É a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando elevar o grau de interações com o ambiente.”

Segundo STEiner citado por Oliveira (1999), a primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos, entre outros.

Segundo Oliveira (1999), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nestes dois níveis pode ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

Oliveira (1999), ressalta que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e,

consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. O outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam a sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, Drucker citado por Oliveira (1999), apresenta a seguir alguns dos principais aspectos:

1. O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
2. O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se também considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
3. O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for

respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação.

2.4. Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (1999), pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático; e
- c) planejamento operacional.

De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional”, conforme mostrado na Figura 01.

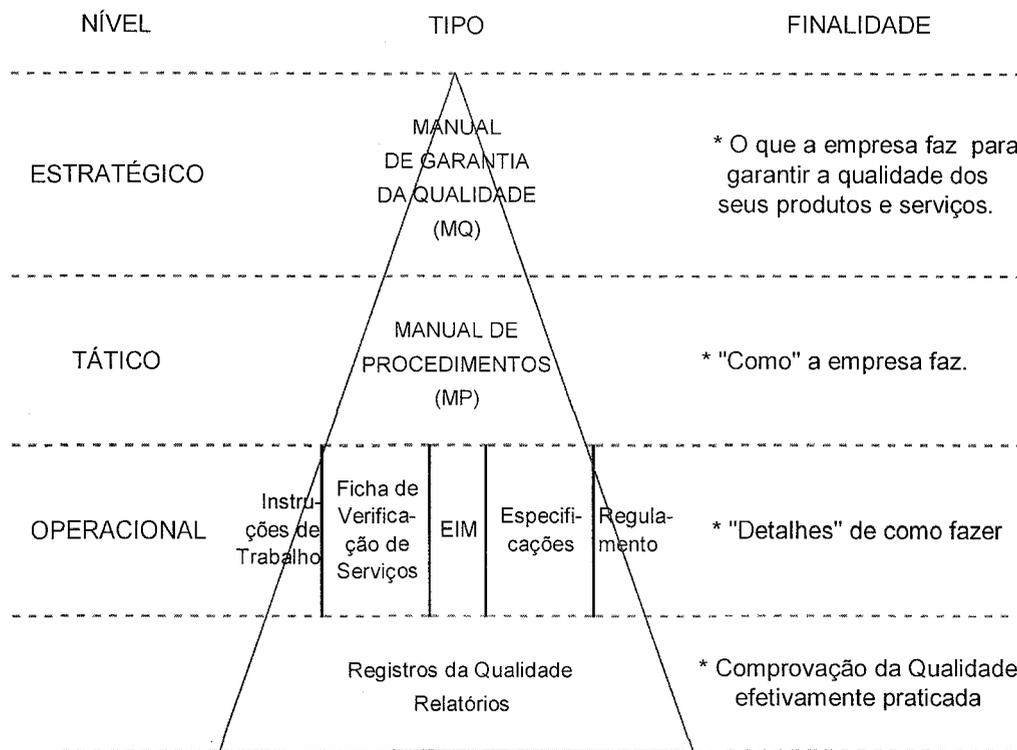


Figura 01 – Níveis Hierárquicos

Fonte: Manual da Qualidade N Dalmina.

Nas considerações dos níveis estratégicos e tático pode-se ter alguma dificuldade de diferenciá-los, pois não existe distinção absoluta entre ambos. Entretanto, o primeiro nível está voltado a dimensão estratégica da empresa, referindo-se aos seus objetivos e a sua

eficácia. As decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez o planejamento tático está voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados, isto é, refere-se aos componentes da empresa e à sua eficiência.

De acordo com Ackof citado por Oliveira (1999), estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com os objetivos a longo prazo e com modos de persegui-los que afetam o sistema como um todo; a tática relaciona-se com as metas de curto prazo e com meios de atingi-las que geralmente afetam somente uma parte da empresa.

2.5. A Empresa como Sistema

Como o planejamento estratégico trata da empresa como um todo e perante o seu ambiente, é importante a conceituação de alguns aspectos da Teoria de Sistema que facilitarão ao executivo trabalhar melhor com este assunto.

Segundo Oliveira 1999, sistema é definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma ação.

Os elementos componentes do sistema são:

- os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos objetivos do próprio sistema;
- as entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação, a energia para operação ou processo, o qual gerará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- o processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída);
- as saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para qual se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser, portanto, coerentes com os objetivos do sistema; e tendo em vista o processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com os parâmetros previamente fixados;

- os controles e avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamado padrão; e
- a retroalimentação ou realimentação do sistema, que pode ser considerada como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Se esta entrada faz aumentar o desempenho da saída ou do processo, a retroalimentação é considerada positiva e, caso contrário, será negativa. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. Esta realimentação é um instrumento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna auto regulador.

De forma gráfica, os componentes do sistema podem ser representadas conforme a Figura 02.

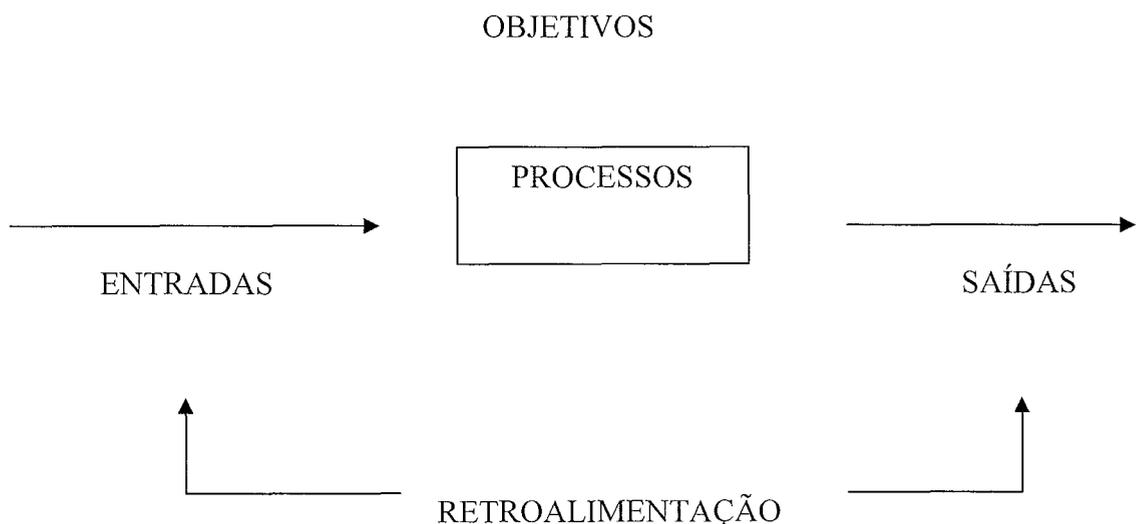


Figura 02 – Sistema

Fonte: OLIVEIRA 1999

2.6. Características do Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (1999), através do Planejamento estratégico a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, onde ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, ou seja, é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas, onde oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.
- Conhecer e evitar as ameaças externas, onde a ameaça é uma força ambiental incontrolável pela empresa, eu cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:
 - As premissas básicas que devem ser consideradas no processo
 - As expectativas de situações almejadas pela empresa;
 - Os caminhos a serem seguidos pela empresa;
 - O quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
 - Como e onde alocar recursos.

E como resultado deste trabalho Oliveira (1999), conclui que o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- Direcionamento dos esforços para pontos comuns;
- Consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas, dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do

programa de atividades de várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional;

- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas

2.7. Etapas de um Planejamento Estratégico

Para se elaborar um planejamento estratégico são necessárias três etapas: Análise estratégica, Formulação da estratégia e Implementação da estratégia.

2.7.1. Análise Estratégica

Segundo Campos (1992), a Análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

A hierarquia de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção.

As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são ao mesmo tempo o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite à organização conquistar o objetivo almejado.

2.7.2. Formulação da estratégia

Segundo Oliveira 1999, uma boa análise estratégica é a base da formulação dos planos para o desenvolvimento de qualquer organização. De maneira geral a estratégia, se subdivide em quatro níveis: *funcional*, *negocial*, *empresarial* e *internacional*. Estes níveis advêm do fato de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país.

2.7.3. Implementação da Estratégia

A formulação de uma estratégia não implica que esta seja realizada. A implementação da estratégia é o processo de transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, e compostas por: integração, estrutura organizacional, controle e liderança.

Segundo Oliveira (1999), para a completa realização de qualquer estratégia, são necessárias diversas formas de integração. Uma delas é a integração dos elementos existentes dentro da organização e que são necessários à implementação da estratégia pretendida. Outra forma de integração é ligar as funções aos negócios, os negócios às empresas e as operações internacionais às multinacionais. No entanto, o mais difícil é integrar os objetivos em curto prazo com os objetivos em longo prazo descritos na missão e visão da organização. Portanto, podemos acreditar que, para a implementação de uma estratégia são necessários alguns requisitos entre os quais a delegação de responsabilidades e o estabelecimento de eficazes canais de comunicação assume um papel preponderante. É com base nestes requisitos que os gestores estabelecem a estrutura organizativa necessária à implementação.

2.8 Fator Humano e o Planejamento Estratégico

Segundo Barros (1997), sempre que vamos realizar um planejamento devemos levar em conta as pessoas a quem esta reestruturação irá afetar. Não devemos esquecer o que passará pela cabeça de um funcionário de uma empresa frente à incerteza de sua posição, cargo e salário.

Para firmar um planejamento devemos levar em conta ou elaborar um chamado “Contrato Psicológico”. Este contrato pode ser definido como as expectativas mútuas do indivíduo e da organização.

O quadro 01 abaixo mostra alguns exemplos de expectativas:

Quadro 01 - Exemplos de Expectativas.

Fonte: BARROS 1997

Exemplos de Expectativas	
Funcionário	Empresa
1) Salário	8) Um dia de trabalho honesto
2) Oportunidade de desenvolvimento pessoal	9) Lealdade à organização
3) Reconhecimento pelo bom trabalho	10) Iniciativa
4) Segurança através de benefícios	11) Conformidade com as normas da organização
5) Ambiente agradável de apoio	12) Eficácia no trabalho
6) Tratamento justo	13) Flexibilidade e desejo de aprender e desenvolver-se
7) Trabalho significativo ou intencional	

Barros (1997), ressalta que nem sempre todas estas expectativas serão atingidas, porém há um nível mínimo de satisfação. Caso uma das partes esteja insatisfeita há três opções a serem seguidas:

- a) **Tentar renegociação do contrato.** Caso essa fracasse ou não ocorra, a parte descontente pode tornar-se alienada, mantendo o desempenho em padrões mínimos aceitáveis.
- b) **Manter o relacionamento, mas em estado de alienação,** que pode persistir por anos sem que nenhuma das partes se sinta motivada a mudar as condições desagradáveis.
- c) **Romper o relacionamento.**

As mudanças estratégicas podem causar alterações no contrato psicológico, que é dinâmico e muda à medida que as necessidades das duas partes mudam. Por exemplo, as necessidades de uma pequena empresa mudam à medida que ela se torna uma média empresa. Da mesma forma, as necessidades do indivíduo mudam em seus diversos estágios de vida.

Da mesma maneira, devemos levar em conta as relações de poder existentes dentro de uma empresa, quando um gerente se sente ameaçado, ele começa a procurar aliados para se sentir cada vez mais seguro. Por esse motivo muitas vezes, os melhores funcionários são demitidos, enquanto os “mais chegados” se tornam muito “necessários” para a empresa. Esses gerentes, levando em conta seus lados pessoais, prejudicam o desenvolver das estratégias, devendo ser observados de perto pelos seus superiores.

3. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira 1999, quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, tem-se duas possibilidades: Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo “onde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou primeiramente se define em termos da empresa como um todo “como se está” e depois se estabelece “onde se quer chegar”.

No primeiro caso, há a possibilidade de maior criatividade no processo, pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

Oliveira (1999), apresenta uma metodologia para implantação do planejamento estratégico nas empresas, mas ressalta que a metodologia deve ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada.

As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

FASE I – Diagnóstico da empresa

FASE II – Missão da empresa

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV – Controle e avaliação

Estas fases são apresentadas de maneira esquemática na Figura 03.

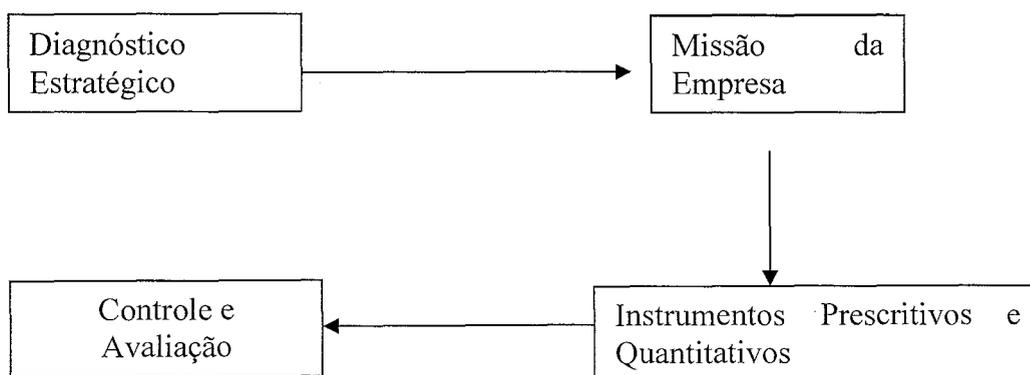


Figura 03 – Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: OLIVEIRA 1999.

3.1. FASE I – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase deve-se determinar “como está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Esta fase pode ser dividida em quatro etapas.

3.1.1. Identificação da visão da empresa

Segundo Oliveira (1999), nesta etapa identifica-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A visão pode ser 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.

3.1.2. Análise Externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condição e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais se pode destacar:

- mercado nacional e regional;
- mercado internacional;
- evolução tecnológica;
- fornecedores;
- aspectos econômicos e financeiros;
- aspectos socioeconômicos e culturais;

- aspectos políticos;
- entidades de classe;
- órgãos governamentais;
- mercado de mão-de-obra; e
- concorrentes.

Deve-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Do contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

3.1.3. Análise Interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos da empresa.

- **Pontos Fortes:** são as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Pontos Fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são:

- produtos de linha;
- novos produtos;
- promoção;
- comercialização;
- sistema de informação;
- estrutura organizacional;
- tecnologia;
- suprimentos;
- parque industrial;
- recursos humanos;
- estilo de administração;
- resultados empresariais;
- recursos financeiros/ finanças;
- controle; e
- imagem institucional.

Portanto é importante trabalhar com os fatores externos e internos à empresa de maneira interligada. Aliás, esse tratamento interativo é que caracteriza uma abordagem estratégica.

3.1.4. Análise dos Concorrentes

Segundo Oliveira (1999), a empresa deve elaborar um planejamento estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível.

Todo esse trabalho deve levar ao estabelecimento da vantagem competitiva da empresa e do pressuposto da vantagem competitiva de cada um de seus concorrentes.

3.2. FASE II– Missão da Empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico.

3.2.1. Estabelecimento da Missão da Empresa

Oliveira (1999), define missão como a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa.

3.3. FASE III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

3.3.1. Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão.

3.3.1.1. Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas.

- **Objetivo:** é o alvo ou situação que se pretende atingir.

- **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e represente a modificação de uma situação, bem como contribuir para ser alcançada uma situação desejável.
- **Meta:** corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

3.3.1.2. Estabelecimento de Estratégias e Políticas

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, desafio e a meta. Através das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões

3.3.1.3. Estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação

- **Projetos:** são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução pré-estabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e equipamentos, bem como áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.
- **Planos de Ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Nesta fase ocorre o momento adequado para a definição da estrutura organizacional.

3.3.2. Instrumentos Quantitativos

Consiste nas projeções econômicas-financeiras do planejamento orçamentário, necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa devem-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

3.4. FASE IV – Controle e Avaliação

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples através de:

- avaliação do desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- adição de informação ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa..

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A N DALMINA CONSTRUÇÕES LTDA

4.1. Aplicação da Metodologia do Planejamento Estratégico

Este projeto visa desenvolver a gestão estratégica da qualidade e suas implicações no sistema de gestão da empresa. A seguir se apresentam informações sobre a empresa do estudo de caso.

Definição do Negócio

Nome da Empresa: N. DALMINA CONSTRUÇÕES LTDA

Área de Atuação: Execução de obras e projetos na construção civil.

A N. DALMINA CONSTRUÇÕES LTDA, foi fundada em 1º de maio de 1.994, iniciou suas atividades com ênfase na elaboração de projetos para a construção civil.

De 1986 a 1996 passou a atuar no mercado da incorporação e administração de obras, visando assegurar o atendimento com qualidade a seus clientes.

A partir de 1997, começou a firmar contratos de obras públicas, diversificando assim sua atuação no mercado.

Unidades de Negócio

As unidades de negócio identificadas a partir da análise dos serviços oferecidos pela empresa são:

OBRAS - composto por:

- Licitações
- Incorporações
- Administração
- Obras em Geral

PROJETOS: composto por:

- Projetos de Arquitetura
- Projetos complementares

Atividade Principal

OBRAS: responsável por mais de 90,0% do faturamento.

Descrição do Perfil da Mercado Alvo

No Quadro 02 são apresentados os campos disponíveis para atuação da empresa em estudo.

Quadro 02 – Perfil do Mercado

MERCADO	CLIENTES	CLASSE SOCIAL	ÁREA ATUAÇÃO
LICITAÇÕES	ÓRGÃO PÚBLICO	-	TERRITÓRIO NACIONAL
INCORPORAÇÕES	PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS, PROFIS-SIONAIS LIBERAIS, EMPRESÁRIOS.	MÉDIA, ALTA	CASCADEL
ADMINISTRAÇÃO	PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS	MÉDIA ALTA	CASCADEL REGIÃO E
SERVIÇOS GERAIS	PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS	BAIXA, MÉDIA, ALTA	CASCADEL REGIÃO E
PROJETOS	PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS	BAIXA, MÉDIA, ALTA	BRASIL

Descrição do Produto Vendido

No Quadro 03 são apresentadas as principais atividades desenvolvidas pela empresa.

Quadro 03 – Descrição Produto Vendido

MERCADO	QUADRO TÉCNICO	QUALIDADE PERCEBIDA	CONTROL E DE QUALIDADE	ATENDIMENTO PRÉ – VENDA	ATENDIMENTO PÓS – VENDA
LICITAÇÕES	ALTO NÍVEL, FLEXÍVEL, CONHECIMENTO DE PREÇOS E PRODUTOS DO MERCADO	TRADIÇÃO, CAPITAL SOCIAL	ISO 9001 PBQP-H	- PREÇO COMPETITIVO	- VISITA TÉCNICA; - FICHA DE ATENDIMENTO; - EXECUÇÃO DE REPAROS;

INCORPORAÇÕES	CAPACITADO, CONHECIMENTO DE PREÇOS E PRODUTOS DO MERCADO	TRADIÇÃO, CONFIANÇA, ESTRUTURA	ISO 9001	- CONHECER PRODUTOS/ESPECIFICAÇÕES; - FLEXIBILIDADE PARA NEGOCIAR;	- VISITA TÉCNICA; - FICHA DE ATENDIMENTO; - EXECUÇÃO DE REPAROS;
ADMINISTRAÇÃO	ALTO NÍVEL	TRADIÇÃO, IMAGEM	ISO 9001	- HABILIDADE PARA NEGOCIAR	- VISITA TÉCNICA;
SERVIÇOS GERAIS	CAPACITADO, CONHECIMENTO	TRADIÇÃO, IMAGEM	ISO 9001	- HABILIDADE PARA NEGOCIAR	- VISITA TÉCNICA;
PROJETOS	CAPACITADO, CONHECIMENTO	TRADIÇÃO, CONFIANÇA, IMAGEM	ISO 9001	- HABILIDADE PARA NEGOCIAR	- ASSISTÊNCIA TÉCNICA;

Concorrentes

No Quadro 04 foram listadas os principais concorrentes para as principais atividades desenvolvidas pela empresa.

Quadro 04 – Concorrentes.

MERCADO	CONCORRENTES
LICITAÇÃO	QUALQUER EMPRESA HABILITADA
INCORPORAÇÃO	CIMA, ABA, ZANATA, FORMATO, ÁBACO, JL.
ADMINISTRAÇÃO	CIMA, ABA, ZANATA, FORMATO, ÁBACO, JL
SERVIÇOS GERAIS	CIMA, ABA, ZANATA, FORMATO, ÁBACO, JL, EMPREITEIROS
PROJETOS	EMPRESAS DE ENGENHARIA E ARQUITETURA EM GERAL, ENGENHEIROS E ARQUITETOS AUTÔNOMOS

Fornecedores

No Quadro 05 estão apresentados os principais fornecedores para as principais atividades desenvolvidas pela empresa.

Quadro 05 - Fornecedores

MERCADO	FORNECEDORES
LICITAÇÃO	ÓRGÃOS PÚBLICOS, COMÉRCIO EM GERAL, EMPRESAS ESPECIALIZADAS
INCORPORAÇÃO	COMÉRCIO EM GERAL, EMPRESAS ESPECIALIZADAS, EMPREITEIROS
ADMINISTRAÇÃO	PROFISSIONAIS QUALIFICADOS
SERVIÇOS GERAIS	EMPREITEIROS, EMPRESAS ESPECIALIZADAS, COMÉRCIOS EM GERAL, MÃO DE OBRA QUALIFICADA
PROJETOS	DESENHISTAS, PROJETISTAS, EMPRESAS ESPECIALIZADAS, PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS

4.2. FASE I – Diagnóstico Estratégico

4.2.1. Mercado visado e previsão de futuro

O mercado da Construção Civil passa por um período recessivo, com grande oferta de produtos e baixa demanda. Desta forma, a diretoria da empresa optou pôr traçar Planos de Estudo de Viabilidade para atuação em novos ramos da Indústria da Construção Civil, visando uma participação mais intensiva mercado brasileiro.

As empresas que oferecem mais vantagens técnicas e preços competitivos são as que sobreviverão no mercado. Com foco nesta tendência, a organização traçará Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais para atingir este nível de competitividade.

A empresa em análise deseja conquistar uma posição entre as líderes de mercado em Cascavel e Região, ampliar sua participação nos mercados das cidades vizinhas, consolidando sua posição com serviços de qualidade que contenham também segurança e garantia de aprimoramento constante.

Para isso deve manter uma alta qualidade técnica nos serviços, atendimento adequado e agregar vantagens competitivas diferenciadas dos grandes concorrentes.

4.2.2 Estratégia

Para atingir este objetivo a empresa irá criar mecanismos para analisar os:

- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno

Esta sistemática tem o objetivo de fortalecer os pontos fracos da organização e melhorar a competitividade da empresa no mercado.

4.2.3. Análise do ambiente externo: Fatores Competitivos

- Mercado regional e nacional
- Evolução Tecnológica
- Fornecedores
- Aspectos econômicos e financeiros
- Aspectos sócio-econômicos e culturais
- Aspectos políticos
- Entidades de classe
- Órgãos governamentais
- Mercado de mão-de-obra
- Concorrentes
- Preço
- Quadro Técnico
- Qualidade Percebida
- Controle da Qualidade
- Atendimento pré-venda
- Atendimento pós-venda

Pontos Fortes da Empresa Estudada:

Os fatores ganhadores de pedidos, do ponto de vista de mercado são os seguintes:

- Preço
- Atendimento Pré-venda
- Atendimento Pós-Venda

4.2.4. Comparativo com o desempenho dos concorrentes

Fator Competitivo	Análise da Concorrência (Como está a empresa analisada)
• Preço	Pior
• Quadro técnico	Igual
• Qualidade Percebida	Melhor
• Controle da qualidade	Melhor
• Atendimento pré-venda	Melhor
• Atendimento pós-venda	Melhor

Fator Crítico

Analisando a concorrência, verificamos que os fatores críticos são os seguintes:

- Controle da qualidade
- Atendimento pré-venda
- Atendimento pós-venda

4.2.5 Análise ambiente interno

O ambiente interno da organização foi avaliado com o foco em 12 itens, descritos no item 01 à 12 no gráfico abaixo, com auxílio de um questionário para determinar o nível de desempenho dos processos, conforme Figura 04 abaixo:

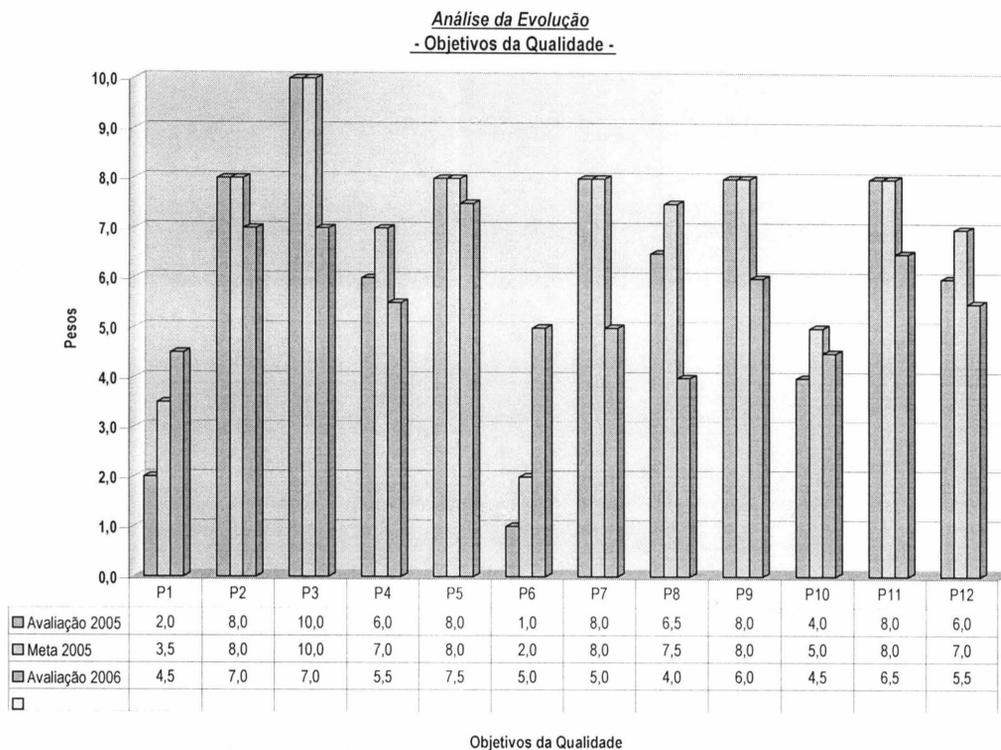


Figura 04 – Análise do Ambiente Externo

- 1 – Planejamento Estratégico Organizacional
- 2 – Congruência Organizacional: Arquiteturas Integradas de Atividades, Sistemas e Regras
- 3 – Planejamento Integrado de Recursos
- 4 – Relacionamento com Clientes
- 5 – Garantia da Qualidade (ISO 9001)
- 6 – Inovação Tecnológica (novos Produtos, Serviços, Tecnologias)
- 7 – Processos de Alto Desempenho (Produtividade e Qualidade)
- 8 – Logística de Estoques, Produção e Distribuição
- 9 – Aculturação do Pessoal
- 10 – Gestão de Recursos Humanos (Capacitação)
- 11 – Estrutura Organizacional
- 12 – Desempenho Gerencial

Como resultado da avaliação, obteve-se os níveis de desempenho do sistema da Qualidade, chegou-se a seguinte conclusão:

A metodologia de avaliação dos questionários foi a seguinte:

1. Aplicação do questionário nos níveis Estratégico e Tático;
2. Análise dos questionários pelo Comitê da Qualidade, respondendo um questionário com notas de consenso;
3. Foram definidos três (03) critérios para avaliação:

- Objetivos atingidos entre : 0 e 30% - nota : 0,5
- Objetivos atingidos entre : 31 e 65% - nota : 1,0
- Objetivos atingidos entre : 66 a 100% - nota : 2,0

Adotando um peso para os questionários respondidos pelo nível:

- Estratégico : - Peso 3,0
- Tático : - Peso 2,0
- Operacional : - Peso 1,0

Calculando assim a média ponderada com a seguinte fórmula:

$$\frac{\sum \text{PESO X RESPOSTA}}{\sum \text{PESO}}$$

De posse da fórmula acima, calculou-se o valor para cada objetivo da qualidade e em seguida o Comitê da Qualidade determinou um valor representativo para o mesmo denominado de consenso, a avaliação 2005 apresentada nos dados abaixo correspondem a um a uma pré-avaliação do sistema da qualidade, porém foi realizada uma nova avaliação e obtidos assim os índices de 2006, realizando-se a comparação dos índices.

• **OBJETIVOS PRIORIZADOS:**

Analisando-se o ambiente interno a empresa priorizou três objetivos. Que estão apresentados nos Quadros 06, 07, 08 e 09.

Com base nestes índices realizou-se a comparação do ano de 2005 com o ano de 2006 procurando fazer uma análise dos resultados.

- Planejamento Estratégico:

Quadro 06 – Planejamento Estratégico

Avaliação 2005		Avaliação 2.006	Análise
Consenso	Meta	4.5	A meta foi superada em 27%
2	3.5		

- Relacionamento com o cliente

Quadro 07 – Relacionamento com o cliente

Avaliação 2005		Avaliação 2.006	Análise
Consenso	Meta	5.5	Deverão ser priorizadas ações para superar a meta nas próximas análises
6	7		

- Garantia da Qualidade:

Quadro 08 – Garantia da Qualidade

Avaliação 2005		Avaliação 2.006	Análise
Consenso	Meta	7.5	Deverão ser priorizadas ações para superar a meta nas próximas análises
8	8		

- Gestão de Recursos Humanos :

Quadro 09 – Gestão de Recursos Humanos - (Capacitação)

Avaliação 2005		Avaliação 2.006	Análise
Consenso	Meta	4.5	Deverão ser priorizadas ações para superar a meta nas próximas análises
4	5		

Conforme apresentado na análise dos Quadros 07, 08 e 09 deverão ser priorizadas ações para superar a meta nas próximas análises as quais estão apresentadas a seguir:

Quadro 10 – Objetivos x Ações

OBJETIVOS	AÇÕES
Relacionamento com o cliente	Serão realizadas pesquisas com os clientes a fim de avaliar as suas reais necessidades com relação à empresa e aos produtos por ela fornecidos.
Garantia da Qualidade	Serão realizadas reuniões e auditorias internas a fim de garantir a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade
Gestão de Recursos Humanos - (Capacitação)	Serão programados cursos com o objetivo de capacitação dos Recursos Humanos

4.3. FASEII - Missão da Empresa

4.3.1. Missão da Empresa

Atuar na Indústria da Construção Civil oferecendo produtos e serviços com qualidade, visando a satisfação do Cliente.

4.3.2 Política da Qualidade

A Política da Qualidade da N. DALMINA CONSTRUÇÕES é voltada para proporcionar a satisfação de seus clientes, funcionários e fornecedores visando a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

4.4. FASE III – CONTROLE E AVALIAÇÃO

No quadro abaixo estão apresentados os objetivos prioritizados, o controle e avaliação necessária para o seu bom desempenho na empresa.

Quadro 11– Controle e Avaliação

	AÇÃO/ RESPON-SÁVEL	RECURSOS	METAS 2007	ESTRATÉGIA	AÇÕES NECESSÁRIAS	VERIFICAÇÃO
<p><u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades sistemáticas (a cada ano) de avaliação de novas tecnologias e novos padrões de gestão, de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar Análise crítica do Sistema da Qualidade Anual 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento da Análise Crítica do Sistema envolvendo: <ul style="list-style-type: none"> Data Aviso aos participantes Coleta de materiais a serem consultados e avaliados como: matérias de divulgação de produtos, de cursos e novas tecnologias, Relatórios Participação em Encontros, Congressos e Feiras Documentar a Análise e traçar diretrizes para a implementação 	<ul style="list-style-type: none"> Ata da reunião: Do desempenho de novas tecnologias e produtos no sistema com auxílio de indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Documentar a realização de planos estratégicos; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Definição do mercado Análise de Concorrentes e Fornecedores Análise do Ambiente Interno e Externo Definição de objetivos estratégicos Elaboração de Planos Táticos e Operacionais Avaliação do processo Melhoria do Sistema da Qualidade (Melhoria Contínua) 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Elaboração de Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Avaliar sistematicamente os concorrentes atuais, potenciais e fornecedores de serviços ou produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Coletar dados para análise do mercado, catálogos de materiais e serviços Preencher Registro da qualidade Identificar produto e mercado Identificar diferenciais dos concorrentes Analisar vantagens competitivas Fazer avaliações dos fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> Ata da Análise Crítica do Sistema

<ul style="list-style-type: none"> Realizar Planejamento para introdução de novos mercados, novos produtos ou novas tecnologias em novos projetos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Micro Dados de Análise de Mercado Materias de divulgação de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar novos Planejamentos Estratégicos Coletar dados para análise do mercado, catálogos de materiais e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Ata da Análise Crítica do Sistema
<ul style="list-style-type: none"> Identificar pontos críticos dos processos da Organização, pré definindo, de modo sistemático, recursos mínimos e tolerâncias para os mesmos 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Micro Atas 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> Reunião do Comitê da Qualidade Realizar Ações Corretivas para as Não Conformidades levantadas Identificar causas raízes Definir tolerância para os pontos críticos dos processos: Compras/Obras, Compras/Financeiro, Obras/Técnico, Obras/Recursos Humanos, Técnico/Financeiro Levantar os recusos para os processos: Obras, Compras, Financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> Ata de Reunião do Comitê da Qualidade Indicadores para os pontos críticos do processo
<p><u>RELACIONAMENTO COM CLIENTE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Consultar os clientes ao determinar a especificação de produtos e serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Adm. e Gerente Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Contratos/proposta 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Análise crítica de contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar ao cliente os objetivos e especificações com ciência na proposta ou contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura do contrato
<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades de avaliação de satisfação de cliente externos e aplicá-las; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Crítica 	<ul style="list-style-type: none"> Criar e analisar Indicador de satisfação do cliente para a melhoria do processo 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de satisfação do cliente Atas de Reuniões do Comitê da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> Verificar se as especificações de acordo com o cliente, são devidamente documentadas e analisadas criticamente, antes do fechamento do negócio, 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Adm. e Gerente Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos Fluxo de Caixa 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir o procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Registrar a Análise Crítica do Contrato Alterar o Fluxo de Caixa, se preciso 	<ul style="list-style-type: none"> Ver Análise Crítica de Contrato

<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades de pós-venda e pesquisa de campo para medir de-sempenho dos produtos/serviços em uso pelo cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Manual da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir o procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Planejar pesquisa Criar Indicador Análise Melhorar Sistema da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de Indicadores de desempenho
---	--	---	---	---	--	---

GARANTIA DA QUALIDADE						
<ul style="list-style-type: none"> Verificar se os Registros da Qualidade estão atrelados aos objetivos da Organização e aos Processos; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Atas do Comitê AAC Planejamento Estratégico Plano Tático Registros Relatório de Auditoria Interna 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Crítica 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar planejamento completo: Planejamento Controle Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Crítica do Planejamento
<ul style="list-style-type: none"> Documentar Procedimento para executar atividades relevantes para os processos 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) Manuais 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Crítica Ata do Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Manuais de Procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Atas das Auditorias Internas
<ul style="list-style-type: none"> Realizar Auditorias Internas de Avaliação do Sistema de Garantia da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar anualmente o Sistema da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer plano anual de Auditorias Realizar Auditorias Atualizar o Sistema da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura dos participantes na Ata de Auditoria
<ul style="list-style-type: none"> Analisar as causas das não conformidades com objetivo de prevenir e sanar definitivamente os problemas atualizando ao mesmo tempo o Sistema da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (interno) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Crítica Ata do Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões do CQ: Comite Análise Crítica Atualizar o Sistema da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Atas de reuniões do Comitê da Qualidade

<u>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS = CAPACITAÇÃO</u>						
<ul style="list-style-type: none"> Identificar as necessidades de treinamento considerando o grau de atingimento dos objetivos dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos (internos) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir o procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Ocorrência de não-conformidades; Ver planos de treinamento; Ingresso de novas tecnologias; No ingresso de novos funcionários; Mudança de função; Reuniões do Comitê. 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de contratações de funcionários; Solicitação de necessidade de treinamento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar sistemática contínua de planejamento, execução e avaliação de treinamento; 	<ul style="list-style-type: none"> Engenheiro Orçamentista 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos (internos) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir o procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Analisar atas das Reuniões do Comitê (curso externo); Planejamento do instrutor para realização do curso; Indicador de avaliação de treinamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de treinamento Controle de treinamento Técnica e indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Realizar registros de qualificação atualizada dos funcionários em relação aos cargos atuais e potenciais dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> Engenheiro Orçamentista 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos (internos) Micros Certificados 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Seguir o procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> Recolhimento de certificados; Cópia do comprovante da experiência profissional; Reuniões do Comitê (abordar prováveis potencialidades de funcionários) 	<ul style="list-style-type: none"> Ata de reunião do comitê; Lista dos funcionários contratados Controle de treinamento.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar atividades de avaliação de desempenho grupal dos funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> Comitê 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Micro Técnicas de Avaliação de Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Técnica; Reuniões de Comitê; 	<ul style="list-style-type: none"> Técnica.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar sistemáticas de registros de reclamações e sugestões de funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> Engenheiro Orçamentista 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos (interno) Micro 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> Caixa de sugestões e reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> Padronizar um formulário para coleta de sugestões e reclamações; Disponibilizar caixa de sugestões e reclamações. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de sugestões e reclamações.

4.5. Estrutura Administrativa da Empresa

Quadro 12 – Estrutura Administrativa

Processo	Cargos
Diretoria	D-DIR – Diretor Geral
Departamento Administrativo	A-GAD – Gerente Administrativo A-AAD – Auxiliar Administrativo A-OFF – Office Boy A-ZEL – Zeladora A-REC – Recepcionista/Telefonista A-AVE – Auxiliar de Vendas
Departamento Financeiro	A-GAF – Gerente Administrativo e Financeiro A-AFI – Auxiliar Financeiro
Departamento de Compras	A-GEC – Gerente de Compras A-ACO – Auxiliar de Compras
Departamento Pessoal	A-APE – Auxiliar de Pessoal A-CDP – Gerente de Departamento Pessoal
Técnico	T-ARQ – Arquiteto T-GET – Gerente Técnico T-ESO – Engenheiro Supervisor de Obras T-AT – Auxiliar Técnico T-DES – Desenhista T-EST – Estagiário
Almoxarifado	O-ALM – Almoxarife
Obras	O-ARM – Armador O-CAR – Carpinteiro O-CON – Contra Mestre O-ELE – Eletricista O-ENC – Encanador O-PIN – Pintor O-PED – Pedreiro O-MEI – Meio Oficial MOTORI – Motorista O-SER – Servente O-MES – Mestre de Obras O-ENG – Engenheiro de Obras

4.5.1. Responsabilidades por Resultados

Quadro 13 – Responsabilidade por Resultados

Cargo/Chave	Cargo/Cliente	Responsabilidade Por Resultado
D-DIR – Diretor Geral	Toda Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar um ambiente de trabalho adequado e remuneração compatível com o mercado;
	Externo	<ul style="list-style-type: none"> Fazer cumprir as Políticas e os Procedimentos Operacionais para a satisfação dos clientes; Assegurar a Qualidade dos produtos e serviços;
A-GAF – Gerente Administrativo e Financeiro	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Responder pela coordenação e execução dos serviços ligados com a área administrativa, fazendo cumprir as normas internas da empresa, bem como as legislações aplicáveis na área de R.H.; Seleção e contratação de pessoal e auxiliar os demais departamentos nesta tarefa; Controlar a documentação e contratação de Seguros de veículos da empresa; Fornecer todas as informações necessárias concernentes ao preço, prazo e formas de reajuste dos contratos; Efetuar pagamentos de aquisições de materiais e serviços, despesas diversas, tributos e encargos; Providenciar documentos para operações financeiras e manter cadastros atualizados junto ao bancos;
	D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> Planejar, organizar e coordenar as atividades do departamento financeiro; Elaborar fluxo de caixa previsto de forma a programar e efetuar os desembolsos, equilibrando-os com os valores recebidos. Fazer registro de fatos contábeis ocorridos na empresa; Controlar a liberação de parcelas pelo agente financiados do SFH; Providenciar junto aos bancos captação de recursos para suprir as necessidades de caixa;
	T-GET	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer relatório de custos separado por obra e grupo de contas ao gerente técnico;
	A-APE	<ul style="list-style-type: none"> Manter-se atualizado, através de leitura, e passar orientação ao departamento pessoal;
A-CDP – Chefe do Departamento Pessoal	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos no Manual do Departamento Pessoal; Elaborar folha de pagamento, férias, rescisões e registro de admissão; Efetuar cálculos de Encargos Sociais e preenchimento de guias para pagamento; Enviar mensalmente ao Financeiro programação de desembolso; Codificação Contábil da Folha de Pagamento;
A-AAD – Auxiliar Administrativo	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Efetuar compra de materiais para escritório e limpeza;
	A-GAF	<ul style="list-style-type: none"> Responder pela manutenção das áreas externas e internas do escritório; Supervisionar o serviço de limpeza e copa.
A-APE – Auxiliar de Pessoal	A-CDP	<ul style="list-style-type: none"> Executar os serviços dentro dos padrões estabelecidos no manual do Departamento Pessoal, Auxiliar nos serviços de rotinas do Departamento;
A-REC – Recepcionista/Telefonista	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Atender e fazer ligações telefônicas; Manter atualizada a agenda de telefone; Receber e expedir malotes; Recepcionar e encaminhar visitantes; Ausentar-se da recepção somente em horários pré determinados;
	D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar extratos via fax;
A-ZEL – Zeladora	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Fazer a limpeza das mesas antes do início do expediente; Manter o escritório limpo;
A-OFF – Office Boy	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Responder por Serviços externos da empresa, tais como: apanhar correspondência no correio, certidões em órgãos públicos, serviços bancários com pontualidade;
A-AFI – Auxiliar Financeiro	A-GAF	<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar nos serviços de rotina do departamento, tais como: emissão de cheques, recebimentos de clientes, pagamento a fornecedores, controle dos numerários em espécie em caixa e bancos, lançamento contábeis e financeiros; Fechamento dos custos e realizado de caixa;
T-GET – Gerente Técnico	Externo	<ul style="list-style-type: none"> Atender as solicitações de propostas de serviços de Engenharia;
	D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer custos e subsídios técnicos para propostas e vendas; Orçamentos; Planejamento da obra; Análise crítica de contratos;
	O-ENG	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer suporte técnico, planejamento dos serviços com orçamentos, cronogramas e especificações de obra; Gerar elementos técnicos de apoio ao gerenciamento das obras
T-ARQ – Arquiteto	D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a elaboração dos projetos dentro dos prazos estipulados;
	Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Contrato de prestação de serviços;
	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver os projetos atendendo as necessidades do cliente em conformidade com o plano diretor de cada município, assegurar o cumprimento dos prazos;

T-AT Auxiliar Técnico	-	T-GET	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar editais de concorrências e preparar toda a documentação necessária para participação; • Manter certidões e cadastros junto aos órgãos públicos atualizados; • Preparar documentação para início e baixa de obra junto ao INSS, Prefeitura, CREA e Registro de Imóveis; • Controlar os acervos técnicos junto ao CREA;
		O-ENG	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer apropriações de horas e materiais utilizados, bem como as quantidades de serviços executados pelos empreiteiros ou funcionários;
T-ESO Engenheiro Supervisor de Obras		Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar aos clientes externos, boa imagem da empresa, através da qualidade nas obras estabelecidos através do planejamento;
		D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de maneira sucinta e precisa, como estão se desenvolvendo os empreendimentos da empresa;
		A-GAF	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar informações sobre a evolução das obras perante os agentes financeiros, inclusive datas e valores de liberações de funcionários;
		T-GET	<ul style="list-style-type: none"> • Providenciar que as obras mantenham atualizados os índices de produtividade e de que maneira estão sendo desenvolvidos os serviços, para atualização do banco de dados deste departamento;
		A-GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que as obras emitam seus pedidos com prazos compatíveis com o fornecimento e detalhes precisos nestas requisições;
		A-AVE	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria junto aos clientes e também garantir bom atendimento com assistência técnica aos mesmos Quando necessário;
T-EST Estagiário	-	T-GET	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar nos serviços de rotina do departamento, tais como: orçamentos, elaboração de cronogramas, conferência de documentação de editais; • Elaboração de Projetos, Croqui, Lay-Out. • Auxiliar na conferência das requisições da obra Quanto: especificações de materiais; quantidades; prazo de entrega; • Auxiliar no recolhimento de dados para regularizações;
		O-ENG	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na fiscalização dos serviços executados; • Auxiliar na apropriação de custos da obra; • Auxiliar no levantamento de índices de produção; • Prover insumos para as obras;
T-DES Dese-nhista	-	T-ARQ	<ul style="list-style-type: none"> • Digitação do estudo inicial (Ante-projeto); • Encaminhar Consulta Prévia nos Órgãos Públicos; • Elaboração de cortes, fachadas, e plantas; • Preenchimento de ART's e encaminhamento de projetos para aprovação;
O-ENG Engenheiro de Obras		Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Receber o cliente na obra e prestar informações por ele solicitada.
		T-GET	<ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de controle de obras; • Informar a contento os índices de produtividade e possíveis alterações nas planilhas de padronizações;
		T-ESO	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir as obras conforme orçamento e planejamento estabelecido;
		A-GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir as solicitações para compra com prazos adequados para o fornecimento e detalhes precisos;
		A-CDP	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar para que as informações dos cartões ponto sejam precisas e pontuais; • Recrutar e selecionar pessoal por obra;
		A-AVE	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de melhor maneira possível aos clientes, quanto às alterações ou assistência técnica;
A-GEC Gerente de Compras	-	D-DIR	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar mensalmente relatório de compras efetuadas;
		T-GET Obras	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a aquisição de materiais conforme orçado; • Abastecê-las com materiais, serviços e equipamentos;
A-ACO Auxiliar de Compras	-	A-GEC	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar nos serviços de rotina do departamento, tais como: emissão de Ordens de Compra; • Ordens de Serviço, Contratos, Cotações de Preços;
O-ALM Almoxarife	-	T-ESO	<ul style="list-style-type: none"> • Suprir a necessidade da obra;
		O-ENG	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na elaboração de requisições de materiais e serviços; • Controlar o recebimento e o envio de materiais e equipamentos; • Elaboração do quadro de pessoal, diariamente;
O-MES Mestre de Obras	-	Funcionários da Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação dos serviços a serem executados. Manter as condições de segurança e limpeza em todos os locais da obra; • Liberação das frentes de serviços para o início dos trabalhos;
		O-ENG	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalização da produção, de acordo com os parâmetros definidos em projetos e especificações; • Verificação da qualidade dos serviços executados; • Distribuição dos funcionários nas frentes de serviços; • Auxiliar na seleção de pessoal na obra e avaliar o desempenho dos mesmos;
O-CON Contra Mestre	-	Funcionários da Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliá-los a cumprirem as orientações do mestre de obras, quanto aos serviços a serem executados;
		O-MES	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliá-lo na fiscalização da produção, de acordo com os parâmetros definidos em projeto e planilhas de padronização.

O-OFI Oficial Geral	- Toda a Obra	<ul style="list-style-type: none"> • Executar os serviços com qualidade conforme determinação a orientação do Engenheiro ou Mestre, respeitando os parâmetros definidos nas planilhas de padronização; • Trabalhar com segurança própria e em relação aos outros funcionários; • Manter limpo e organizado o local de trabalho; • Cuidar e zelar pelas instalações e equipamentos; • Não permanecer com ferramentas da empresa em seu poder sem uso imediato;
O-MEI Meio Oficial	- O-ENG O-MES	<ul style="list-style-type: none"> • Executar os serviços com qualidade conforme determinação a orientação do Engenheiro ou Mestre, respeitando os parâmetros definidos nas planilhas de padronização; • Trabalhar com segurança própria e em relação aos outros funcionários; • Manter limpo e organizado o local de trabalho; • Cuidar e zelar pelas instalações e equipamentos; • Não permanecer com ferramentas da empresa em seu poder sem uso imediato;
O-SER Servente	- O-OFI O-MES	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o oficial com o suprimento de materiais; • Trabalhar com segurança própria e em relação aos outros funcionários; • Manter limpo e organizado o local de trabalho; • Executar as tarefas orientadas pelo O-MES;

5. Dificuldades Encontrados Durante o Planejamento

Durante um planejamento podem ser encontradas diversas dificuldades na sua implementação. O planejamento em si geralmente não contém erros ou resultados desfavoráveis, o que pode ocorrer são resultados não esperados, contratempos ou não cumprimento dos objetivos estipulados, e replanejamentos.

No caso dos resultados não esperados, pode-se dizer que aquela meta estipulada pelo planejamento da empresa não era a mais correta ou pode ter ocorrido alguma mudança de mercado durante a sua implementação que não foram observados. Estes casos ocorrem porque nosso mercado não é estático, mas sim dinâmico. Por causa deste dinamismo do mercado, os planos devem ser revistos constantemente e mudados de acordo com a necessidade.

Em outras palavras, neste caso, muitas vezes atinge-se a meta planejada, porém, a meta não é mais a melhor opção ou já está ultrapassada.

Os contratempos ou não cumprimento dos objetivos estipulados são inerentes do próprio ser humano. Muitas vezes esquecemos de avaliar o aspecto humano no planejamento, como os funcionários se comportarão perante as mudanças, tanto os de nível mais baixo, quanto os ocupantes dos mais altos cargos. Estas não considerações muitas vezes acabam por inutilizar ou atrasar um planejamento muito bom.

Já os replanejamentos são mudanças de planos ou metas das empresas durante um plano em andamento. Isto não é bem um erro de planejamento ou problema encontrado, mas sim uma característica muito importante, pois sem este replanejamento, muitas vezes chegamos ao nosso objetivo, mas este objetivo não é mais o mais ideal.

Na empresa em estudo o planejamento estratégico contribuiu para o desenvolvimento da empresa, as estratégias ficaram mais bem definidas, ocorreu um reestruturamento dos setores definindo melhor os cargos de cada colaborador e conscientizando assim para um melhor desenvolvimento dos serviços.

6. CONCLUSÃO

Através desta pesquisa concluímos que para um planejamento estratégico ter sucesso ele necessita de essência, de fundamentos lógicos e objetivos definidos.

Para que uma estratégia enfatize e propicie o sucesso à mesma deve definir a natureza da relação entre a organização (empresas) os clientes e a concorrência. Buscando sempre ter acesso às experiências, opiniões, anseios e levando eles em confronto com objetivos. O importante é fazer algo comum, mas de forma diferente.

Concorrente não pode ser encarado como um inimigo, mas sim como um estímulo a querer ser sempre melhor.

Vários são os critérios para um planejamento estratégico mas se por este optar, jamais se pode ignorar a realidade da empresa, tanto em aspectos positivos quanto em aspectos negativos, pois é do real que se planeja o ideal.

Num planejar, o núcleo básico do processo é o ser humano, sua satisfação, seus amigos e o que o mesmo almeja. Pode se perceber que o mercado desenvolve pela satisfação emocional do indivíduo, o consumidor.

O mercado de consumo cresce quando o impulso emotivo busca satisfação não passageira mas com qualidade permanente.

Entre os planejadores otimistas e os planejadores que adotam a filosofia da adaptação identificamos maiores possibilidades de desenvolvimento nos planejadores que adotam a filosofia da adaptação, pois estes com certeza terão oportunidades de mudanças na estrutura organizacional como meio eficaz de desempenhar melhor o papel de atualização, de domínio que atenda as necessidades.

A empresa que almeja sucesso, por si tem que ministrar seus sucessos conforme as necessidades do mercado com responsabilidade e sem perder a qualidade e objetivo.

Devem-se respeitar as etapas do planejamento estratégico para sua efetivação, estas que são:

- Inicialmente faz-se o diagnóstico de todos os aspectos.
- A política de mercado jamais deve ser ignorada.
- As estratégias e formas de realização primordial para se fazer o mesmo que os concorrentes, só que da melhor forma e de forma diferente.

Plano – Define o caminho e mostra as possibilidades de realização e de sucesso.

Execução – A realização propriamente dita seguindo os padrões desejados.

Controle – Não se pode deixar perder o padrão do produto ou do trabalho que executa.

O planejamento é a adequação entre os meios e os fins, é essencialmente a racionalização do processo de tomada da decisão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BARROS, R. L. B. Fator Humano e Planejamento Estratégico (Pesquisa retirada da Internet), 1997.

CHIAVENTO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração – Ed. Makron, 3ª ed. São Paulo.

CAMPOS, Vicente F. Controle de Qualidade Total. Ed. Bloch. Rio de Janeiro, 1992.

DAL PIERO, F. A. O Essencial Da Gestão Estratégica. Recife, fpiero@zaz.com.br

DAL PIERO, F. A. Método para o Planejamento Estratégico. Recife, fpiero@zaz.com.br

NETO, V. Produtividade na Construção Civil.

OLIVEIRA, D. P.R. Planejamento Estratégico. Ed. Atlas, 11ª ed. São Paulo.