

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORÇAS E FRAQUEZAS DA
EMPRESA X**

Autor: Thiago Rodrigues Vaz

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção de título de
Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba – Pr
2006

APRESENTAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA X

O interesse para fazer este trabalho é entender os conceitos do planejamento estratégico e realizar um estudo de melhoria de pontos fracos e fortalecer os pontos fortes na empresa onde sou sócio-gerente.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos as quais são:

Capítulo I: introdução, objetivos (geral e específicos), justificativa e metodologia;

Capítulo II: revisão teórica;

Capítulo III: descreve a empresa em estudo (a empresa X) e faz diagnóstico dela tentando identificar algumas fraquezas e forças;

Capítulo IV: proposta de melhorias (recomendações), resultados esperados

Capítulo V: conclusões.

Obs.: O nome atribuído a empresa em estudo (empresa X) é um nome fictício, então, se tiver uma empresa com mesmo nome significa uma mera coincidência.

RESUMO

O entendimento do mundo dos negócios requer o planejamento estratégico. Ele (o planejamento estratégico) é o estabelecimento de um conjunto de providencias e decisões a serem tomadas pelo executivo para alcançar melhores resultados no futuro. Portanto, a estratégia são planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. O plano estratégico envolve relações de ações articuladas com a vantagem competitiva que a empresa tem ou pretende, sem negligenciar o propósito estratégico no seu processo de construção. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos. Ele (o planejamento) pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Exige o conhecimento dos pontos fortes e usá-los de melhor maneira possível, o conhecimento dos pontos fracos e eliminá-los ou melhorá-los, a identificação e aproveitamento das oportunidades externas e por fim a identificação e contornos das ameaças externas. Os pontos fortes e fracos de empresa constituem seus recursos. Estes recursos podem ser humanos, financeiros e materiais. As ameaças e as oportunidades são identificadas e guiadas pelos recursos (humanos, financeiros e materiais) da empresa. As formas básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico exigem o diagnostico estratégico, a missão da empresa, o uso de instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim o controle e avaliação. Seja qual for o tamanho da empresa é imprescindível o planejamento estratégico.

Palavras – Chave: **Planejamento, estratégia, empresa X.**

LISTA DE ABREVIATURAS

	pagina
UEN - unidade estratégica de negócios	11
SWOT - forças, fraquezas, ameaças e oportunidades	22

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E QUADROS

	Pagina
Fases do planejamento	16
Divisão de tarefas	34

SUMÁRIO

	Pagina
Introdução.....	1
Objetivo geral.....	2
Objetivos específicos.....	2
Justificativa.....	3
Metodologia.....	4
Revisão teórico-empírica.....	5
Conceituação do Planejamento Estratégico.....	5
Princípios do Planejamento.....	9
Partes do Planejamento.....	11
Tipos de Planejamento.....	12
A metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.....	13
Fase i – diagnostico estratégico.....	17
Fase II - Missão da empresa.....	21
Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	25
Fase IV - Controle e Avaliação.....	29
A empresa.....	30
Principais investimentos realizados.....	30
Missão.....	31
Visão.....	31
Valores.....	31
Concorrentes.....	32
Parceiros.....	32
Clientes.....	32
Produto/serviço.....	32
Diagnostico da Empresa X.....	33
Proposta de melhorias (recomendações)	35
Resultados esperados.....	36
Conclusão.....	37
Referências bibliográficas.....	38

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FORÇAS E FRAQUEZAS DA EMPRESA X

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O entendimento do mundo dos negócios requer o planejamento estratégico que começa com determinação da missão, dos objetivos, visão, valores e procura descobrir as forças, as fraquezas, as ameaças, e as oportunidades com isso, monitorando o ambiente tanto interno como externo para acompanhar as mudanças da concorrência, a influência e a interferência do governo nos negócios, as mudanças no comportamento do consumidor e o ajustamento dos interesses dos *Stakeholders* (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000).

A atividade de planejamento é complexa em decorrência da sua própria natureza e por ser 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. Tudo isso implica um processo decisório contínuo acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável (OLIVEIRA, 2002). Para garantir a operacionalização de resultados, o planejamento deve respeitar o princípio da contribuição aos objetivos (visa objetivo Máximo da empresa), o princípio da precedência do planejamento (organização, direção e controle), o princípio da maior penetração e abrangência (modificações nas características e atividades da empresa) e o princípio da maior eficiência (eficiência, eficácia e efetividade). Esses princípios devem ser de forma participativo, coordenado, integrado e permanente na empresa e sempre alinha aos objetivos estratégicos e os interesses dos *stakeholders* da empresa.

O presente trabalho permitirá descobrir as forças e as fraquezas na empresa e abrirá caminhos para novas pesquisas na área do planejamento estratégico.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Geral

- Identificar os pontos fortes, pontos a melhorar na empresa X e recomendar as melhorias.

1.1.2. Especifico

- Entender conceitos do planejamento estratégico e seus princípios;
- Entender a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas.

1.1.3. Justificativa

O meu interesse em fazer este trabalho é entender os conceitos do planejamento estratégico e realizar um estudo de melhoria de pontos fracos e fortalecer os pontos fortes na empresa onde sou sócio-gerente.

1.1.4. Metodologia

Este estudo foi estruturado em cinco etapas as quais são: A escolha do tema, levantamento bibliográfico, revisão da literatura, leitura dos principais documentos da empresa X e por fim foi feita uma entrevista verbal com alguns profissionais que trabalham na empresa X.

A pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo de caso, de natureza descritiva. (RICHARDSON, 1989). O estudo desta modalidade procura aprofundar conhecimento sobre um determinado assunto (YIN 2001), pode trabalhar com evidências tanto qualitativas como quantitativas. Para Vergara (1998) o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades neste caso é apenas empresa X. afirma ainda que uma pesquisa é descritiva quando tem objetivo de descrever percepções, expectativas e sugestões de um certo estudo.

CAPÍTULO II

2.1. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1.1. Conceituação do Planejamento Estratégico:

Para Kotler e Armstrong (2003, p.33) planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em continua mutação.

Segundo Oliveira (2001, p.33) o planejamento estratégico é o estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado visando o alcance do objetivo. Num processo o planejamento começa antes e termina depois.

De acordo com Steiner (1969) o planejamento estabelece cinco dimensões: A primeira compreende produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalação, recursos humanos etc. A segunda são propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, etc. A terceira é o fator tempo que pode ser planejamento à curto prazo, a médio e a longo prazo. A quarta dimensão são as unidades organizacionais na qual é elaborado o julgamento, ele compreende planejamento corporativo, de subsidiarias, de grupos funcionais de divisões, de departamentos, de produtos, etc. A quinta e ultima dimensão são as características do planejamento que podem ser complexas ou simples, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou publico, formal ou informal, econômico ou caro. Os aspetos da dimensão não são mutantes exclusivos e nem demonstram linhas demarcatórias muito claras. Sendo assim o planejamento pode ser definido como processo que leva em consideração os cincos dimensões do Steiner (1969), desenvolvido para atingir objetivo preconizado de modo mais eficiente e eficaz.

A estratégia refere-se planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização, WRIGHT, KROLL, PARNELL (2000, p.24) a estratégia pode ser encarada em três pontos de vantagem. O primeiro ponto é a formulação de estratégia que é o

desenvolvimento da estratégia; O segundo é a implementação da estratégia que é colocar a estratégia em ação; E o terceiro é controle estratégico que é monitorar, fazer alterações necessárias para garantir o alcance dos resultados desejados.

A estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ação definidos a priori quanto o conjunto de resultados definidos a posterior como produto de comportamentos organizacionais específicos, MOTTA (2001, p. 82).

Quinn (2001, p. 20) define estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. A estratégia quando bem formulada auxilia na alocação dos recursos de uma organização levando em conta suas competências e deficiências internas e as possíveis mudanças no ambiente, ou atitudes contingentes realizadas por oponentes. A essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que os concorrentes possam interagir nos momentos de ascensão.

A determinação de uma vantagem competitiva para a empresa está diretamente ligada à definição da sua estratégia genérica. Esta, a estratégia genérica, especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que a empresa está buscando e fornece o contexto para as ações em cada área funcional. Assim justifica-se a estruturação de um plano estratégico amparado pela estratégia genérica. O plano estratégico envolve relações de ações articuladas com a vantagem competitiva que a empresa tem ou busca conseguir, sem negligenciar o propósito da estratégia no seu processo de construção (Porter, 1989, p.22).

Mintzberg (2001) apresenta cinco definições de estratégia que podem auxiliar a direção de pensamentos em um campo tão complexo quanto este:

- a. A estratégia como um plano, um curso de ação, um conjunto de diretrizes com duas características essenciais: o planejamento das ações e o desenvolvimento consciente e

deliberado das mesmas. “Na Administração a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado... com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados (GLUECK apud MINTZBERG, 2001, p. 27)”.

- b. A estratégia como pretexto reflete uma manobra específica com a finalidade de iludir a concorrência. A ameaça, sem a efetiva concretização, de expansão da capacidade de produção pode inibir a concorrência que pensa em construir uma nova fábrica.
- c. A definição da estratégia como padrão implica em uma seqüência de ações integrantes de uma correnteza, com consistência no comportamento. Basicamente, a existência de um padrão de ações que tanto pode ser planejado como também pode surgir sem suspeita, é a marca fundamental deste conceito de estratégia.
- d. A disposição da organização em uma determinada localização no ambiente externo caracteriza a estratégia como posição. Neste caso passa a ser considerada a existência de vários competidores em um mesmo “campo de batalha”.
- e. Conceituar estratégia vai além de olhar para o ambiente externo, por isso, a quinta definição vê a estratégia como perspectiva. Nesta visão, o ponto mais importante é a mente do(s) estrategista(s), que na sua percepção e compreensão do contexto onde está inserida a organização, define as características e traços que molduram a personalidade da mesma.

Ao tratar de estratégia competitiva, Porter (1989) a define como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Entenda-se indústria como a arena fundamental onde

ocorre a concorrência entre empresas de determinado ramo de atividade. “Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa” (Porter, 1986 p. 13).

O planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos.

- Previsão: corresponde ao esforço para verificar quais são os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma serie de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento.
- Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram somente a correção de certas descontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças extremas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento ; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

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

2.1.2. Princípios do Planejamento

Segundo Oliveira (2001), o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalidade sejam atingidos. Eis:

- a. Princípio de contribuição aos objetivos, neste aspecto o planejamento deve visar sempre aos objetivos da empresa;
- b. Princípio da precedência do planejamento, corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
- c. Princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento pode provocar modificações nas pessoas. Essas modificações podem exigir uma necessidade de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliações, etc. as modificações na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc. E por fim as modificações nos sistemas onde podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos instruções etc.
- d. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, o planejamento deve procurar maximizar resultados e minimizar as deficiências.
 - i. Eficiência: significa fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir os custos.
 - ii. Eficácia: significa, fazer coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro.
 - iii. Efetividade: significa, manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do

tempo (permanentemente). Por outras palavras significa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo hábil, criando sinergias, para alcançar os seus objetivos.

2.1.3. Partes do Planejamento

Segundo Ackoff (1974) as partes do planejamento são:

- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais, os desafios e as metas.
- Planejamento de meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Por exemplo escolha da macroestratégias, macropolíticas, estratégia funcionais, políticas, procedimentos e praticas.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacional para poder realizar os meios propostos. Por exemplo estruturação de unidades estratégicas de negócios (UEN).
- Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Por exemplo estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance dos objetivos.
- Planejamento de implantação e controle: corresponde a atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

Devem-se ressaltar alguns aspectos:

- O próprio processo de planejamento dever ser planejado;
 - O processo é interativo, ou seja sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo;
- o processo é iterativo, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

2.1.4. Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (2001) existem três tipos de planejamento:

a) planejamento estratégico, envolve o nível estratégico, responsável pela tomada de decisões estratégicas.

b) planejamento tático, envolve nível tático, responsável pelas decisões táticas;

c) planejamento operacional, envolve o nível operacional, responsável pelas decisões operacionais.

2.2. A METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Ao longo de algumas experiências de consultoria na área de planejamento estratégico, Oliveira (2001) chegou algumas conclusões:

- toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e estratégias;
- a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada ainda que de modo informal; e
- quando o processo se apresenta de maneira estruturada e formal, normalmente têm-se metodologias diferentes, mas que contêm os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias.

Ainda para Oliveira (2001), a empresa espera através do planejamento estratégico o seguinte:

- conhecer melhor seus pontos fortes e usá-los de melhor maneira possível. O **ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial;
- conhecer seus pontos fracos e eliminá-los ou melhorá-los. O **ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que proporciona uma desvantagem operacional no ambiente de negócios;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas. A **oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua estratégia, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura;
- conhecer e evitar as ameaças externas. A **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;

- 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 inclusive os alternativos, 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 os recursos.

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades:

- definir onde quer chegar em termos da empresa como um todo, depois estabelece como a empresa está para se chegar na situação desejada; ou
- define em termos da empresa como um todo como está, depois se estabelece onde quer chegar.

Existe evidências da terceira possibilidade que define onde quer chegar juntamente com como se esta para chegar lá.

As duas possibilidades apresentam seguintes vantagens: Na primeira existe a possibilidade de maior criatividade no processo pela não existência de grandes restrições. Já a segunda possibilita o executivo se sentir mais seguro quando inicia o processo de planejamento estratégico.

O importante que o executivo saiba fazer adaptações e adequações necessárias ao longo do desenvolvimento do processo.

O Kotler e Armstrong (2003, p.44) afirmam que o planejamento estratégico pode ajudar os administradores de pequenas empresas a antecipar determinadas situações e tomar medidas preventivas. Descreveram as etapas do planejamento estratégico para pequenas empresas, a saber:

- identificar os principais elementos do ambiente de negócios em que a organização tem operado nos últimos anos;
- descreve a missão da organização em termos de sua natureza e função para os próximos dois anos;
- explicar as forças internas e externas que causarão impacto na missão da organização;
- identificar a principal força que direcionará a organização no futuro
- desenvolve um conjunto de objetivos de longo prazo que mostrarão o que a organização vai se tornar no futuro;
- esboçar um plano geral de ação que defina os fatores financeiros, logísticos e de pessoal necessários para integrar os objetivos de longo prazo na organização toda.

Para Oliveira (2001) as formas básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser:

- Fase I – Diagnostico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV – Controle e Avaliação

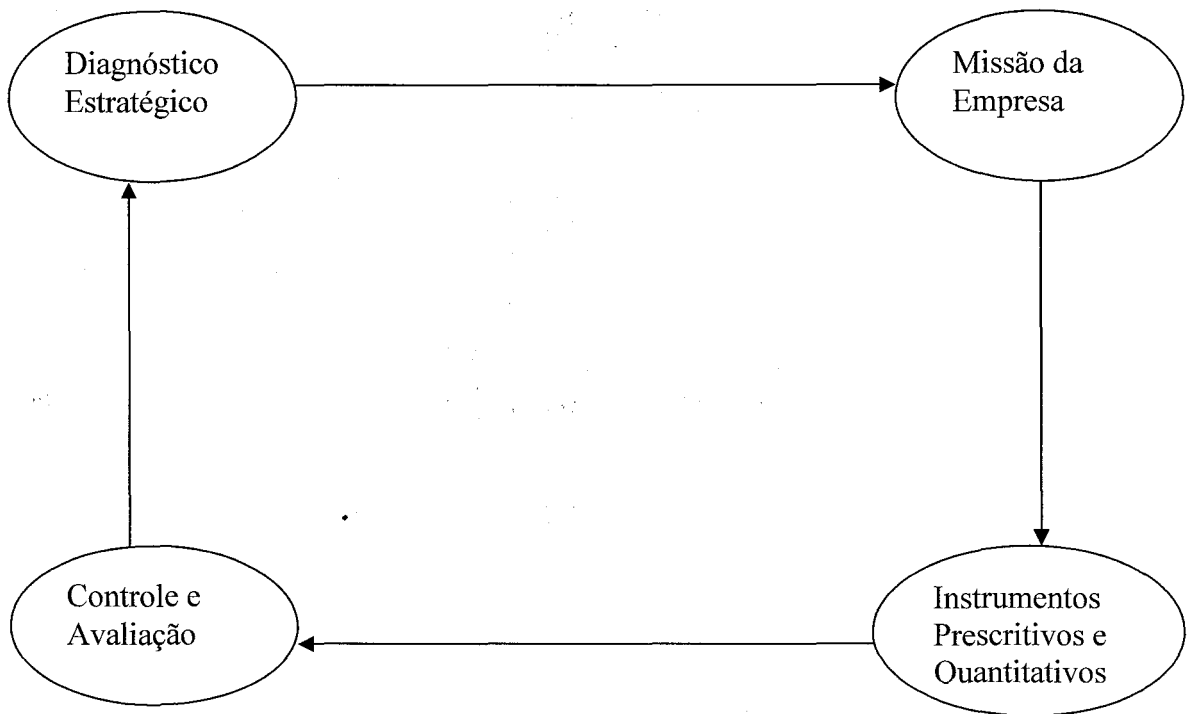


Fig. 1 Fases do planejamento

Fonte: Oliveira (2001, p.64)

2.2.1. Fase I – Diagnostico Estratégico

É uma fase onde a empresa faz análise de suas condições internas e externas. Deve ser realizada através de pessoas que tenha muitas informações. A fase do diagnóstico pode ser dividida em quatro etapas básicas:

a) Identificação da visão

São limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Devem-se identificar as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa.

b) Análise externa

É uma etapa em que é verificada as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para si mesma e para o ambiente onde estão às oportunidades e ameaças. Por isso ela deve considerar

- i. Mercado nacional e regional;
- ii. Mercado internacional;
- iii. Evolução tecnológica;
- iv. Fornecedores;
- v. Aspectos socioeconômicos e culturais;
- vi. Aspectos políticos
- vii. Entidades de classe;
- viii. Órgãos governamentais
- ix. Mercado de mão-de-obra; e
- x. Concorrentes.

Neste análise a empresa deve procurar distinguir oportunidades ambientais e oportunidade da empresa. A chave de oportunidades de uma empresa é a capacidade diferenciada que ela tem para transformá-la para o seu bem, KOTLER (1980). Para Wrigth, Kroll e Parnell (2000) os objetivos gerais representam fins genéricos desejados para os quais são orientados os esforços da empresa. Neste

caso o uso eficiente dos objetivos da empresa pode ajudar nas identificações e avaliação das oportunidades.

c) Análise interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. O ponto neutro é uma variável identificada pela empresa mas que não existe critérios e parâmetros de análise ou para a sua classificação como pontos fortes ou fracos. Os pontos fracos são pontos onde a empresa apresenta deficiência, que deve ser melhorado. Os pontos fortes são pontos onde a empresa apresenta forças, ela deve concentrar nestes pontos e desenvolver mais suas aptidões e habilidades para competir.

Para Oliveira (2001) a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-Mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no Mercado. No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresas, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Devem ser considerados alguns fatores análise interna

- Produtos de linha;
- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Sistemas de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiras-finanças;

- Controle; e
- Imagem institucional.

É importante frisar a importância de analisar a empresa tanto internamente como externamente.

Para WRIGHT, Kroll e Parnell (2000, p.87) os pontos fortes e fracos de empresa constituem seus recursos. Estes recursos podem ser divididos em três grandes grupos:

- Recursos humanos que compreende experiências, capacidades, conhecimentos habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa;
- Recursos organizacionais que compreende os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras-materiais, produção-operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle;
- Recursos físicos que compreendem instalações, equipamentos, localizes geográfica, acesso a matérias- primas redes de distribuição e tecnologia.

Em um contexto de excelência todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentável

d) Análise dos Concorrentes

Esta etapa decompõe um aspecto da etapa da análise externa. Evidencia-se de uma necessidade de uma avaliação da qualidade de informação para uma análise preliminar do nível de risco que a empresa está adotando OLIVEIRA (2001). Para uma análise adequada dos concorrentes, o executivo deve ter um processo de empatia, efetuar a análise interna e externa dos seus principais concorrentes, o que pode garantir um posicionamento competitivo perante eles (concorrentes). A entrada em determinados mercados as vezes são impedidas se o entrante espera que os concorrentes reajam de forma enérgica. Essas expectativas são fundamentais quando o setor tem uma história de vigorosa retaliação a novos entrantes ou se ele cresce lentamente. Pode-se também esperar a retaliação se as empresas estabelecidas estão comprometidas com o setor e têm ativos fixos especiais que não podem ser transferidos para outros setores ou ainda se as empresas têm dinheiro ou capacidade produtiva suficiente para satisfazer as necessidades dos clientes no futuro Wright, Kroll e Parnell (2000, p.63).

Para Kotler e Armstrong (2003, p.63) uma das estratégias para a empresa sustentar suas vantagens é oferecer mais valor e satisfação para clientes do que os concorrentes. Mas alerta que não existe uma estratégia competitiva ideal para todas as empresas. Cada uma deve considerar sua posição, seu tamanho, no setor em que atua e comparando esses dados com os de concorrentes.

2.2.2. Fase II - Missão da empresa

A missão da empresa define a razão de ser dela e deve ser definido o seu posicionamento estratégico. Para Oliveira (2001, p.71) esta pode ser decomposta de forma conceptual e genérica de seguinte forma:

- Estabelecimento da missão da empresa
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais
- Estruturação e debate de cenários
- Estabelecimento da proposta estratégica
- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Estabelecimento da missão da empresa:

A **missão** é a determinação do motivo central do planejamento estratégico ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Ela não está diretamente relacionada com o estatuto social da empresa e é na realidade muito mais ampla e envolve inclusive expectativa (OLIVEIRA 2001). Para Kotler e Armstrong (2003) a missão é uma declaração de propósito. É o que quer realizar em ambiente maior. Uma declaração de missão clara age como uma “mão invisível” que orienta as pessoas em uma organização . A administração deve evitar estabelecer uma missão muito restrita ou muito ampla. Ela deve se adequar ao ambiente de Mercado. A missão de uma empresa não deve ser definida com base no aumento da venda e de lucros. Os lucros não passam de uma recompensa pela realização de uma atividade útil. Os funcionários precisam sentir que seus trabalhos são importantes e que contribuem para a vida das pessoas. As declarações da missão deve ser motivadoras. Segundo Covey (1994, p.305) a declaração da missão deve ser curta, permitindo que as pessoas memorizem e introjetem, mas deve ser também abrangente ou seja deve ser simples, geral e genérica. Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p.93), a missão de uma empresa deve ser desenvolvida a partir de análise do contexto da análise SWOT (análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades). A missão de uma unidade de negócio deve ser mais restrita para alcançar objetivos claramente definidos.

Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito pode mudar com o tempo, e é essencial que os *Stakeholders* compreendam o motivo da existência da organização, Wright, Kroll e Parnell (2000). Quando a administração sente que a organização está se desviando do seu rumo, ela deve reavivar sua busca por um propósito, fazendo as seguintes perguntas: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que leva valor para os nossos consumidores? E qual deveria ser nosso negócio? Essa pergunta aparentemente simples está entre os mais difíceis que a empresa terá de responder. Empresas bem-sucedidas levantam essas questões constantemente e respondem a elas de maneira cuidadosa e completa, Kotler e Armstrong (2003). Para Oliveira (2001) **propósito** corresponde à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidades e reduzida. A empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes aos seus propósitos atuais e futuras.

Estruturação e debate de cenários

Cenários representam critérios e medidas para a antecipação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas. Também existem cenários alternativos que por definição, não são previsões do que deve ocorrer. Pelo contrario, por questionar premissas devem explorar possibilidades alternativas do futuro, possibilidades estas inconsistentes entre si em algumas dimensões, mas competitivas em outras (OLIVEIRA 2001).

Estabelecimento da proposta estratégico

A postura estratégica é a maneira como a empresa se posiciona diante do seu ambiente. Ela proporciona um quadro-diagnostico geral da empresa, resultante do confronto entre os seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças. Por outras palavras a postura estratégica corresponde à maneira ou a postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnostico estratégico (OLIVEIRA 2001).

Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Esta fase é a fase do delineamento da missão que o executivo deve estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa. **Macroestratégias** correspondem as grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor integrar, usufruir e gerar vantagens no ambiente. Já **Macropolíticas** correspondem as grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões de caráter geral que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

É importante que o executivo faça uma revisão das macroestratégias e macropolíticas estabelecidas nesta fase da metodologia, visando ao seu enquadramento, de acordo com a postura estratégica (OLIVEIRA 2001).

2.2.3. Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos segundo (OLIVEIRA 2001)

Nesta fase a análise é chegar a situação que deseja.

Instrumentos Prescritivos

Estes instrumentos do processo do planejamento estratégico vão proporcionar a explicação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias. O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado através de determinadas etapas como:

a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos etc.), os seguintes aspectos

Objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Todo o gerente deve ter objetivos e ser responsável por alcançá-los (KOTLER E ARMSTRONG, 2003). Os objetivos gerais representam fins genéricos desejados para as quais são orientados os esforços da empresa, (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Objetivo funcional é o intermediário, relacionado às regras funcionais que deve ser atingido com a finalidade de alcançar os objetivos da empresa (OLIVEIRA 2001). Os objetivos específicos são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais, (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente qualificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.

Meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos

b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

Esta etapa exige diferentes técnicas de análise.

Estratégia é a ação seguindo caminho mais adequado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alternativas dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos 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 as quantidades limites das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalta que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

Diretrizes é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Devem ser estabelecidos a partir das estratégias respeitando as políticas, projetos, programas e planos de ação

Projetos são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com qualificação de benefícios e prazos para a execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Programas são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Plano de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos

Instrumentos Quantitativos

São projeções econômico-financeiros do planejamento orçamentário, associadas a estrutura organizacional da empresa necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Deve-se analisar nesta etapa os recursos necessários e suas expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. A consideração dos instrumentos quantitativo, representados basicamente pelo planejamento na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégica, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer de forma

estruturada, o planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. No operacional o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento devido que este consolida os aspectos de realizações da empresa quanto a receitas, despesas e investimentos. Geralmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e por fim está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

2.2.4. Fase IV - Controle e Avaliação

É uma fase em se verifica se a empresa esta indo de acordo com o planejado ou não. O **controle** é uma ação necessária para assegurar andamento das estratégias, dos objetivos, dos desafios, das metas e dos projetos elaborados , definidos e implementados.

Sendo assim ele envolve o processo de:

- Avaliação de desempenho;
 - Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
 - Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
 - Tomada de ação corretiva providas pelas análises efetuadas;
 - Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva;
- e
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

CAPÍTULO III

3.1. A EMPRESA

A Empresa X foi fundada em 01 de Novembro de 2006. Possui o núcleo de inteligência formado por profissionais qualificados e experientes nas áreas de Marketing, Comunicação e Eventos, Design Gráfico, Administração, Logística e Recursos Humanos. Este núcleo de inteligência, dá suporte completo e diferenciado para as empresas que desejam se relacionar com o mercado através de ações de marketing, comunicação e eventos. A empresa X vem se destacando gradativamente no mercado como referência, conquistando novos clientes e aumentando a sua fatia no mercado. Tem um faturamento médio mensal de R\$ 10.130,20. Atua em todo Paraná e Santa Catarina dispõem de uma infra-estrutura projetada para melhor atender seus clientes.

- Recepção;
- Células de trabalho;
- Sala de reuniões;
- Sala de treinamentos;
- Área para confraternização;
- Salas climatizadas e ambiente moderno.

3.2. Principais investimentos realizados:

- Criação do *site*
- Investimento em infra-estrutura para melhor atender nossos clientes;
- Computadores modernos;
- Mesas, cadeiras confortáveis e dentro do padrão da qualidade.

3.3. Missão

Proporcionar aos nossos clientes, parceiros, colaboradores e investidores, uma experiência positiva com resultados, estabelecendo relações contínuas e de sucesso.

3.4. Visão

Ser reconhecida como referência de mercado, despertando assim o interesse nas empresas em adquirir nossos produtos e serviços.

3.5. Valores

Buscamos a excelência contínua e idéias inteligentes que tragam o diferencial para que sua marca se destaque no mercado junto ao seu público-alvo. Nos valorizamos:

- Pessoas com garra e comprometimento;
- Pessoas com vontade de vencer;
- Pessoas com a disposição e força para mudar;
- Pessoas extremamente competitivas;
- Pessoas inteligentes e com formação;
- Pessoas comunicativas.
- Preço competitivo e margem de lucro rentável.

3.6. Concorrentes

Atualmente a empresa X conta com 3 concorrentes de grande potencial na região de Curitiba/PR.

3.7. Parceiros

As parcerias tem sido peça fundamental para o bom crescimento da empresa X. Os preços competitivos, aumento da fatia de mercado, a qualidade desejada vem através das parcerias realizadas.

3.8. Clientes

Atualmente a empresa X tem 18 clientes na sua carteira, dentre os quais três (3) dessas empresas são multinacionais e representando 65% de faturamento. Os restantes que correspondem à 35% de faturamento são as empresas regionais que investem em marketing promocional e eventos.

3.9. Produto/Serviço da empresa X

Com o objetivo de centralizar todo processo de marketing, comunicação e eventos, a Empresa X oferece uma gama completa de serviços que são:

- Criação de projeto e execução de Campanhas promocionais e Eventos;
- Ações em Ponto de Venda e Merchandising;
- Recrutamento, seleção e treinamento de profissionais;
- Espetáculos artísticos e culturais;
- Criação e Design Gráfico (identidade visual);
- Soluções para Web;
- Produção de material gráfico e promocional (folders, banners, brindes, etc);
- Campanha de Incentivo e Marketing Direto;
- Consultoria em marketing.

3.10. Diagnostico da Empresa

Foi descoberto o seguinte no processo de diagnostico:

Os pontos fortes da empresa X são:

- Garra e comprometimento da equipe;
- Vontade de vencer;
- Disposição e força para mudar;
- Estrutura extremamente competitiva;
- Inteligência interna (todos formados);
- Atendimento diferenciado;
- Preço competitivo e margem de lucro rentável;
- Nova estrutura;
- Nova equipe;
- Maior visibilidade da marca;
- Clientes de grande potencial.

Os pontos a melhorar da empresa X são:

- Falta de distribuição de atividades / funções (algumas atividades são desempenhada por todos);
- Casting (RH de promotores) muito pequeno;
- Estrutura de pessoal enxuta (sobrecarga);

DIVISÃO DE ATIVIDADES

FULANO	CICRANO	BELTRANO
<ul style="list-style-type: none">- Atendimento;- Orçamentos e propostas;- Projetos de eventos e jobs;- Criação e layout (Supervisão);- Planejamento e operacionalização de ações e eventos e check-list;- Operacional fornecedores;- Produção;- Marketing da agência (Mala-direta, ações de marketing, etc.);- Casting e RH (Recrutamento, Seleção e Treinamento)	<ul style="list-style-type: none">- Atendimento;- Rotinas administrativas (contratos, declarações, etc..)- Contas a pagar;- Contas a receber;- Compras e aquisições;- Planejamento e operacionalização de ações e eventos e check-list;- Operacional fornecedores;- Operacional Agência;- Produção;- Orçamentos e propostas (inicialmente em conjunto com Murilo);	<ul style="list-style-type: none">- Atendimento;- Administração da carteira de clientes atual;- Pesquisa de satisfação;- Prospecção de novos clientes;- Relações Públicas;- Análise de mercado e concorrência;- Identificação de oportunidades (eventos, cursos, etc...)- Orçamentos e propostas (inicialmente em conjunto com Murilo);

Fig. 2 - Divisão de tarefas

Fonte: Ator da monografia

CAPÍTULO IV

4.1. Proposta de melhorias (recomendações)

Definir as funções e especificar as atividades para cada um dos funcionários para evitar possíveis conflitos;

4.2. Resultados Esperados

O resultado de trabalho de planejamento estratégico deverá trazer os seguintes produtos finais:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das micropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das varias unidades organizacionais que interagem 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;
- Definição e especificações de cargos/funções.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que seja qual for o tamanho da empresa é indispensável fazer o planejamento estratégico, descobrindo e fortalecendo os pontos fortes e melhorando os pontos fracos visando a permanência no mercado e o sucesso da empresa. O planejamento exige ao mesmo tempo identificação das oportunidades e ameaças. O processo é contínuo e exige controle para fazer as adequações possíveis à medida que muda o cenário ambiental.

Todos os planos devem estar alinhados aos objetivos estratégicos e os interesses dos *stakeholders* da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L.. **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley & Sons, 1974.
- COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro:Campus, 1994.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip e ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip. **Marketing, edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 3ª ed. 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes – São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia –um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e pratica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e pratica**. 18 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTER, M.E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Harvard Review Book. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.237-269.
- _____. **Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 12ª ed. 1989.
- _____. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 18ª ed. 1986.

- QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 3ª ed. 2001, p. 58-64.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- STEINER, George A.. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K; GRASSI, Daniel (trad.). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.