

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso teve o objetivo de traçar os caminhos que seriam utilizados na realização do estudo, bem como do entendimento do contexto organizacional a partir dos dados coletados da empresa. No universo dos negócios do mercado, o planejamento estratégico em conjunto com uma administração estratégica, começa ainda que timidamente a ser realizado como um processo contínuo de interação entre a empresa e o ambiente, fato justificado pela complexidade, abrangência e a qualificação exigida dos empreendedores-gestores. Assim avisamos em parte alertar para a necessidade de soluções e alternativas flexíveis e direcionadas às características dos negócios, de uma forma geral as próprias características das empresas ao lado das condições adversas especialmente enfrentadas, contribuem de forma decisiva a serem mais suscetíveis às adversidades empresariais, e decorrentes do ramo de atuação.

As empresas encontram em sua grande maioria na limitação de capital na fase inicial seu principal entrave assim enfatiza-se a importância por um adequado planejamento incluso no plano de negócio antes do início das atividades propriamente ditas compondo este cenário, este artigo abordará o planejamento estratégico e administração estratégica para a excelência dos resultados organizacionais como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações. A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um mercado globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, contanto que é preciso estar sempre atento às variações de “humor” do mercado, clientes e da economia.

Este conjunto de fatores somado às características internas do modelo de negócio da empresa e o seu ramo de atuação resulta na obtenção de maior competitividade no mercado, condição esta que se torna um fator determinante para a sobrevivência do empreendimento.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- Conceituar os benefícios do planejamento estratégico e da administração estratégica em si, como forma de estabelecer um melhor desempenho entre os agentes da organização e a excelência dos resultados organizacionais.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Especificar funções do planejamento estratégico e as tendências da gestão de planejamento estratégico;
- Compreender a organização e suas atividades de gestão, utilizando ferramentas organizacionais e de gestão estratégica;
- Analisar como a administração estratégica pode contribuir para os resultados organizacionais.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de contextualizar o estudo, fez-se necessário fazer um resgate bibliográfico dos principais momentos da administração na história, as funções e desafios da administração, bem como alguns tópicos da administração estratégica.

Administradores e organizações são o resultado de seus tempos históricos e sociais. Podemos entender a evolução das teorias da administração em termos de como as pessoas tratavam o assunto num determinado tempo na história.

A perspectiva clássica da administração teve origem nas conseqüências da revolução industrial que se iniciou na Inglaterra e se alastrou, por todo mundo civilizado. Dois fatores genéricos podem ter originado a perspectiva clássica da administração: o crescimento desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a competência das organizações.

#### 3.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Os princípios da administração científica se basearam na estrutura formal e nos processos das organizações.

As pessoas eram vistas como instrumentos de produção, e utilizadas para alcançar a eficiência para a organização.

A unidade básica da administração científica era a função e a construção de uma estrutura formal requerida, estabelecendo primeiro os objetivos e a seguir dividindo o trabalho em unidades menores (tarefas simples), que seriam colocadas como um sistema coordenado, isto constituiria a racionalização do trabalho dos operários.

#### 3.2 FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

Nasceu na Pensilvânia, Estados Unidos, de uma família Quaker, e teve uma educação básica, rígida e disciplinada, com conhecimentos clássicos de francês e de alemão e viagens ocasionais para a Europa.

Taylor revolucionou os processos tradicionais dos métodos de trabalho, através da aplicação de “métodos científicos” a muitas empresas norte-americanas.

Taylor estimou que a produção de cada operário era somente um terço do que poderia ser. A esta restrição de produção, ele denominou de vadiagem sistemática. Taylor justificou do seguinte modo:

- Os trabalhadores acreditavam que, trabalhando mais depressa, faziam com que um grande número de outros trabalhadores perdesse o emprego;
- Os sistemas administrativos “defeituosos” da época forçavam os operários a trabalhar mais lentamente, para proteger seus próprios interesses;
- Os métodos de trabalho empíricos vinham passando de uma geração para outra de trabalhadores (“regra do polegar”).

Bertram M. Gross afirmou que o sistema de Taylor se caracterizava pelos cinco aspectos seguintes:

- 1- Análise do trabalho- o estudo dos tempos e movimentos isto é, a busca do melhor processo de executar o trabalho no menor espaço de tempo possível;
- 2- Padronização das ferramentas- com o fim de harmonizar os métodos de execução e uniformizar o “modo de fazer” dos operários;
- 3- Seleção e treinamento dos trabalhadores- com base nas aptidões e na idéia de cada pessoa deve executar tarefas para as quais revele maior pendor ou inclinação;
- 4- Supervisão e planejamento- cuja conseqüência foi a “supervisão funcional”, pela qual se efetivou a separação entre o “planejamento” e a “execução”;
- 5- Pagamento por produção- condição em que, além do salário normal e equivalente para todos, o operário que obtivesse produção acima da quantidade fixada receberia uma bonificação proporcional ao acréscimo de produção.

Frederick W. Taylor é considerado o pai da administração científica.

Taylor identificou as seguintes características da administração científica:

- Ciência em lugar do empirismo;
- Harmonia em vez de discórdia;
- Cooperação, não-individualismo;
- Máxima produção e não-restrição de produção;
- Desenvolvimento de cada homem para a sua máxima eficiência e prosperidade.

### 3.3 A ADMINISTRAÇÃO DE FORD

Henry Ford (1863-1947), nascido no estado de Michigan (EUA), representa a contribuição da indústria para a formação da teoria clássica da administração. Ford não era nem engenheiro, nem economista, nem psicólogo; era um empresário com visão prática, que buscava a cristalização do conceito da eficiência, no mais amplo sentido, numa fábrica de automóveis.

A empresa, na visão de Ford, do mesmo que de Taylor, divide-se em dois níveis distintos: Planejamento e execução.

No planejamento, os técnicos elaboram os métodos e o próprio trabalho; na execução os operários só efetuam o trabalho que lhes é levado a mão. Assim pode-se dizer que “é o trabalho no que dirige a empresa”.

### 3.4 OS PRINCÍPIOS DE FORD

Caracterizava-se pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, baseando-se principalmente nos princípios da produtividade, da intensificação e da economicidade.

- O princípio da produtividade- recomenda o máximo de produção dentro de um período determinado (com distribuição do ganho para o empregador, para o empregado e para o consumidor, pela redução de custos que se transforma em redução de preços).
- O princípio da intensificação- consiste em aumentar a velocidade rotatória do capital circulante, visando pouca imobilização do mesmo e grande rapidez na sua recuperação (o capital de giro é obtido dos próprios consumidores).

- O princípio da Economicidade- se refere a reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em curso de transformação (uma vez que o tempo é a expressão da energia humana e o estoque representa trabalho humano armazenado).

A política de Ford se alicerçou na produção em massa, em série e em cadeia contínua; no pagamento de altos salários e na fixação de preços mínimos para os bens produzidos.

Segundo Ford (1863-1947), a administração, sobretudo através do planejamento, precede ao homem: “Quem dirige é o trabalho, não o homem. A questão é conservar todas as coisas em movimento, de modo que o trabalho vá ter ao homem e não o homem ao trabalho”.

Com sua filosofia de produção em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, destacando-se aí a rapidez de fabricação, Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a história conhece.

### 3.5 TEORIA ADMINISTRATIVA

A teoria administrativa é um segundo componente das teorias clássicas da administração.

#### 3.5.1 Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) nasceu em Constantinopla, passou sua vida inteira trabalhando na mesma empresa. Das suas experiências como executivo chefe de uma empresa integrada no processo de larga escala, Fayol começou a desenvolver suas idéias sobre administração e, em 1980, ele disse: todos os empregados numa organização participam, num maior ou menor grau, da função administrativa, têm oportunidade para exercitar suas faculdades administrativas e ser reconhecidos por isto. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir dos degraus mais baixos aos mais altos, da hierarquia da organização.

Fayol também continha uma lista inicial de princípios de administração, como unidade de comando, cadeia hierárquica de comando,

separação de poderes, centralização e ordem. Fayol decidiu e definiu teoria como “uma coleção de princípios, regras, métodos e procedimentos testados e verificados por experiência geral”.

Os administradores, segundo Fayol, necessitavam de certas qualidades, conhecimentos e experiências, descritos:

- 1- Qualidades físicas
- 2- Qualidades mentais
- 3- Qualidades morais
- 4- Educação geral
- 5- Conhecimento especial
- 6- Experiência

Os princípios gerais da administração de Fayol:

- 1- Divisão de trabalho- entre grupos e indivíduos, para garantir que esforço e atenção estejam focados em porções especiais de tarefa;
- 2- Autoridade e responsabilidade- o direito de dar ordens e o poder para a exata obediência;
- 3- Disciplina- a necessidade de esforço com um dos trabalhadores, de maneira ordenada, punições, deveriam ser aplicadas criteriosamente para encorajar este esforço comum;
- 4- Unidade de comando- os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um “gerente” somente, para evitar conflitos e mal-entendidos;
- 5- Unidade de direção- a organização toda deveria estar se movendo em direção a um objetivo comum, numa direção comum;
- 6- Subordinação do interesse individual ao interesse geral- os interesses de uma pessoa ou grupo não deveriam prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.
- 7- Remuneração do pessoal- o pagamento deveria ser justo- não explorativo e deveria recompensar bom desempenho; deveriam ser avaliados vários modos de

- pagamento, como tempo, trabalho, razão de produção, etc;
- 8- Centralização- era como “a diminuição da importância do papel do subordinado”;
  - 9- Cadeia escalar- linha de autoridade queria significar certa quantidade de autoridade correspondente à posição hierárquica;
  - 10- Ordem- para o bem da eficiência e coordenação todos os materiais e pessoas relacionadas a um tipo específico de trabalho deveriam ser designados á mesma localização geral na organização, um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar;
  - 11- Equidade- que Fayol diferenciava de Justiça era pôr em execução as convenções estabelecidas. Mas as convenções não poderiam prever tudo e, então, precisava ser interpretadas ou complementadas, todos os empregados deveriam ser tratados o mais igualmente possível;
  - 12- Estabilidade do pessoal no cargo- a retenção dos trabalhadores mais produtivos deveria ser alta prioridade da administração;
  - 13- Iniciativa- tomada de decisão do grupo para conclusão de tarefas;
  - 14- Espírito de equipe- integração do todos nos objetivos da empresa;
  - 15-Coordenação- desempenho das ordens dadas para a direção das atividades da empresa.

### 3.6 A TEORIA DA BUROCRACIA

A administração burocrática se originou na Europa no início do século XX, como alternativa às todas conhecidas, visto que buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no

estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

A escola da burocracia abriu uma nova visão na perspectiva administrativa, introduzindo o estudo do seu aspecto institucional partindo da ciência política, do direito e da sociologia.

As concepções da burocracia tiveram influência fundamental no estudo da administração pública que constitui o campo lógico e natural de aplicação destas concepções. Todos os tipos de atividades administrativas utilizam a burocracia, isto é, o trabalho baseado em papéis e documentos movimentados em seqüência contínua entre as várias unidades componentes da estrutura organizacional.

A burocracia como forma de organização das atividades humanas é muito antiga; como teoria desenvolvida, com objetivos específicos, só aconteceu a partir de Max Weber.

### 3.7 OS ESTUDOS DE WEBER

Max Weber (1864-1920) nasceu na Alemanha e os estudos de Weber procuravam estabelecer estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas.

A burocracia tinha as seguintes características:

- 1- Divisão do trabalho- as atividades são desmembradas em tarefas simples, de tal modo que qualquer pessoa, de qualquer tipo de organização, poderia se tornar especializado num tempo mínimo; A especialização faz o trabalho humano intercambiável, o que contribui grandemente para a eficiência organizacional;
- 2- Hierarquia de autoridade- posições ou empregados são organizadas de modo a formar a hierarquia (cadeia de comando) na qual a organização está estruturada;
- 3- Racionalidade- todos os membros da organização são selecionados com base na qualificação técnica, para um desempenho e capacitação técnica (mérito);

- 4- Regras e padrões- as decisões gerenciais são guiadas por regras, disciplina e controles, relacionados à conduta dos deveres oficiais, aplicados de forma impessoal tanto aos empregados da organização como aos clientes, fora dela;
- 5- Compromisso profissional- os administradores trabalham por salários fixos e não são os donos dos negócios que administram; os gerentes são treinados para atividades administrativas visando a melhor qualificação para o alcance da eficiência organizacional e para o controle das atividades dos empregados neste mesmo sentido;
- 6- Registros escritos- com o objetivo de esclarecer continuidade organizacional e com o propósito de alcançar uniformidade de ação as burocracias mantêm registros, elaborados para detalhamento das transações da organização;
- 7- Impessoalidade- as regras e os procedimentos são aplicados de modo uniforme e imparcial, todos os funcionários são avaliados de acordo com regras objetivas.

### 3.7.1 As funções da Burocracia

- Especialização- que objetiva o crescimento da produtividade, nos métodos modernos de trabalho, um indivíduo pode se tornar “conhecedor” de poucas linhas de trabalho.
- Estrutura- objetiva dar forma ou conteúdo à organização, exista uma hierarquia de comando, de responsabilidade em cada nível, para as atividades das unidades subordinadas.
- Previsibilidade- objetiva estabelecer o efeito de estabilização da experiência válida, as regras, regulamentos, estrutura, aspectos profissionais e outros elementos da burocracia capacitam a previsibilidade e estabilidade para uma organização.
- Racionalidade- que procura estabelecer julgamentos de acordo com o objetivo, aceitos por critérios gerais, a

racionalidade procura evitar julgamentos por capricho, prestígio ou extravagância.

- Democracia- estabelecer a competência como a única base para o alcance e manutenção de um cargo, a habilidade do indivíduo define tudo.

### 3.7.2 A teoria da Autoridade

Uma das concepções de Weber é a sua teoria da autoridade, ou conhecida como sistema de controle social, que faz parte dos estudos das organizações formais.

Weber distingue o conceito de autoridade em confronto com outras formas de influência, isto é, com o poder e com a persuasão:

- a) Poder- é a probabilidade de o indivíduo executar sua vontade apesar das resistências opostas; o poder inclui o controle da situação, mediante ameaças ou coações, ou por meio da manipulação das condições de modo a obter obediência, poder não é autoridade;
- b) Persuasão- é a faculdade de o indivíduo influenciar a decisão ou ação de outro, mediante a razão, a lógica e a argumentação.

Para Weber, a essência da Autoridade é que as ordens ou decisões são obedecidas voluntariamente, porque a fonte de onde elas emanam é considerada legítima e porque envolve a prévia suspensão do julgamento da sua natureza.

Para Weber a autoridade, apresenta os seguintes diferenciais:

- Caracterizam-se por implicar obediência voluntária (não por coação);
- Caracteriza-se por ser legítima e legal;
- Implica em “suspensão antecipada do julgamento, pelo subordinado”, da ordem recebida;
- É induzida pelo grupo.

Conforme Weber, a autoridade legítima apresenta três tipos “puros” ou “ideais” que dependem da natureza da sociedade em que se aplica.

- Autoridade tradicional- resultante de uma ordem social sagrada e eterna, baseada no direito divino, na tradição cultural, na herança; Ex: a tribo, o clã, as sociedades medievais, a família;
- Autoridade carismática- resultante da rejeição à tradição e contra a ordem social vigente, concentrada na aceitação de uma “ordem” encarnada numa pessoa; a autoridade tem traços místicos, arbitrários e personalísticos;
- Autoridade racional- baseada em normas sociais, administradas pela meritocracia, com traços impessoais, técnicos e racionais. Exemplo: exército, administração pública e as empresas.

### 3.8 A ADMINISTRAÇÃO E SEUS DESAFIOS

A administração é um dos campos mais importantes no contexto organizacional, pois envolve o direcionamento das empresas para serem competitivas e lucrativas. A administração tem sido fortemente afetada por significativas mudanças ambientais e organizacionais, que têm ocorrido nas últimas décadas. Para vencer os desafios do ambiente de negócio de hoje e de amanhã os administradores devem ser flexíveis, proativos e centrados na qualidade de tudo o que fazem.

A primeira razão para estudar administração é que se tem o interesse em melhorar o modo de como as organizações são administradas, porque “todos interagem com todos”, cada dia dentro das organizações.

Na história, havia três abordagens principais para o estudo da administração. A administração era vista como: a) um conjunto de funções; b) uma série de papéis; c) a aplicação de certas habilidades específicas.

Estas abordagens focavam o comportamento do administrador, mas cada uma definia este comportamento de uma maneira diferente a abordagem funcional sugere que os administradores se empenham em certas funções ou

atividades para levar adiante seus trabalhos. A abordagem dos papéis é similar, mas focaliza um conjunto diferente de ações administrativas. A abordagem das habilidades indica que os administradores devem ser capazes de aplicar um conjunto particular de qualificações, se desejam obter sucesso nos seus cargos.

Administradores usam teorias administrativas para a tomada de decisões nos seus esforços diários de planejar, organizar, dirigir e controlar a produtividade organizacional.

A grande maioria das definições de administração compartilha uma idéia básica – a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas.

### 3.9 NECESSIDADES E ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO

É necessária sempre que pessoas trabalham juntas numa organização. Os serviços de administração são necessários em todas as atividades de todas as organizações e têm as seguintes características:

- 1) A administração é propositada;
- 2) A administração é concernente com idéias, coisas e pessoas;
- 3) A administração é processo social;
- 4) A administração é uma força coordenada ;
- 5) A administração é concernente com esforços de equipe ;
- 6) A administração é uma atividade;
- 7) A administração é um processo composto;
- 8) A administração age como força criativa e revigorante na organização;
- 9) A administração é uma disciplina dinâmica;
- 10) A administração é intangível;

### 3.10 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

São aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os objetivos ou resultados determinados ou

esperados pelas organizações. Essas funções constituem o processo administrativo e são elas:

\*Planejamento - Determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance dos objetivos;

\*Organização - Processo de designação de tarefas de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos;

\*Direção - Influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas.

\*Controle - Função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é com o planejado.

Uma competência administrativa é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que uma pessoa necessita, para ser eficaz num vasto campo de atividades administrativas, em vários tipos de organizações.

Algumas competências pessoais para o sucesso gerencial estão listadas conforme American Assembly Of Collegiate Schools Of Business (AACSB):

\*Liderança - Habilidade em influenciar outros a realizar tarefas;

\*Auto-Objetividade - Habilidade em avaliar a si mesmo realisticamente;

\*Pensamento Analítico - Habilidade em interpretar e explicar padrões em informações;

\*Flexibilidade Comportamental - Habilidade em modificar o comportamento pessoal para alcançar uma meta;

\*Comunicação Escrita - Habilidade em expressar-se claramente por escrito;

\*Comunicação Verbal - Habilidade em expressar claramente idéias em apresentações orais;

\*Impacto Pessoal – Habilidade em criar uma boa impressão e instigar confiança;

\*Resistência ao Stress - Habilidade em realizar tarefas sob condições estressantes;

\*Tolerância na Incerteza - Habilidade em produzir em situações adversas.

Todo o objeto das habilidades e competências administrativas se apóia na aprendizagem, definida como qualquer mudança de comportamento como resultado da experiência.

A aprendizagem é uma habilidade, que afeta o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de uma pessoa.

### 3.11 A ADMINISTRAÇÃO E O GERENCIAMENTO

A administração determina os objetivos específicos e os fraciona para as diversas áreas da organização, em metas a serem alcançadas. É uma função de criar e estabelecer as políticas. O gerenciamento está relacionado com a condução e execução das políticas estabelecidas pela administração.

Nas palavras de Spriegel, a “administração é amplamente determinativa, enquanto o gerenciamento é essencialmente executivo”.

Diferença de administração e gerência:

Segundo Richard N. Farmer e William G. Ryan (1969) posso definir que um gerente é alguém que se esforça para alcançar objetivos quantificáveis, estes relacionados às finalidades do que chamamos de subsistema e já um administrador é aquele que se esforça para atingir os objetivos não-quantificáveis isto já independente do resultado final de sua consecução.

### 3.12 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

As noções de Planejamento, por si mesmas, são tão antigas quanto nossa história. Exemplos concretos são as Pirâmides Egípcias, que não seriam edificadas sem a prévia elaboração de planos e projetos. Estes envolveram desde a aquisição de matéria bruta, bem como o seu transporte, alimentação dos escravos/funcionários, enfim, a administração de todas as pessoas e processos envolvidos na edificação das mesmas.

Diversos outros exemplos seguem-se, porém, com raríssimas exceções, o planejamento era quase que exclusivamente usado como arma de guerra, motivo pelo qual era denominado de *estratégia* ou *arte de generais*.

Buscando traduzir o conceito de planejamento para os dias de hoje, este visa determinar os objetivos a atingir, os tipos de controle e os meios necessários para o alcance de uma situação desejada, pré-determinada. Define-se ainda, como o processo de estabelecer objetivos e metas e a determinação da melhor maneira de atingi-los. Estabelece a base fundamental para as funções de organizar, liderar e controlar, constituindo-se na função fundamental do administrador.

Na verdade, o Planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Deve, pois ser entendido como sendo um processo racional, através do qual pode-se introduzir um maior grau de eficiência às atividades (José Carlos Faria, 1996, p. 73).

Desta forma, planejar consiste em decidir, antecipadamente, o que fazer. Pode-se dizer que, o plano nada mais é que uma linha de ação preestabelecida com o objetivo de concretizar cenários futuros antecipadamente projetados.

Ressalta-se que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorra antes, durante e depois de sua elaboração, tudo em vista de seu êxito no desempenho da organização.

Planejar, em seu sentido mais amplo envolve um “modo de pensar”. Este salutar modo de pensar envolve questionamentos tais como: o porquê de sua realização, como será realizado, quando, quanto, para quem e onde.

Considerando as indagações, a natureza do planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir da análise de seu impacto no futuro, proporcionando uma dimensão temporal de alto significado para a organização.

A arte de planejar se exprime por um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado, bem como a elaboração dos meios efetivos de tornar realidade o cenário projetado. Por este conceito, justifica-se que o planejamento deva ocorrer antes das decisões e ações.

Constituir o planejamento na prática implica em uma atividade bastante complexa. Complexa em decorrência de sua própria natureza, pois é criado em um processo contínuo de pensamento voltado para o futuro. Obviamente, esta complexidade implica em um processo decisório permanente, condicionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

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, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, 1998, p. 33).

### 3.12.1 Características do Planejamento

Abaixo, com base em Rebouças de Oliveira, descreve-se as principais características do planejamento, ressaltando que o mesmo deve assumir a postura permanente nas empresas.

- Planejar diz respeito a decisões presentes com implicações e conseqüências futuras. Desta forma, sua continuidade representa uma constante tomada de decisões cujos efeitos deverão ocorrer no futuro.
- O ato de planejar não se constitui em algo isolado. Deve ser visualizado como um processo composto por ações inter-relacionadas e interdependentes, tudo para a concretização de objetivos previamente estabelecidos. Estes devem ser viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.
- A construção do planejamento é muito mais importante do que seu produto final. Normalmente, o plano é o produto final do planejamento e este deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Não respeitando este aspecto, há grande probabilidade de execução de planos inadequados e com resistência e descréditos efetivos para sua implantação na organização.
- Para seu êxito deve ser permanente e contínuo, e sempre voltado para o futuro.

- Deve visar à racionalidade e à tomada de decisão, selecionando entre várias a alternativa mais adequada.
- É sistêmico e interativo, pois deve considerar a totalidade da empresa, bem como, deve ser flexível para aceitar ajustamentos e correções.
- É uma alocação técnica de recursos visando a empregabilidade de recursos humanos e não-humanos da organização.
- Possui uma técnica cíclica. Conforme é executado permite a avaliação e mensuração para novos planejamentos.
- Caracteriza-se em uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais, influenciando e sendo influenciada por todas elas. Constitui-se ainda, em uma técnica de coordenação, pois as atividades dos diferentes órgãos ou níveis operacionais são integradas e sincronizadas na consecução dos objetivos finais, previamente estabelecidos.
- É de caráter técnico, influenciando em mudanças e inovações dentro da organização, visando a concretização de objetivos propostos.

### 3.12.2 Princípios do Planejamento

Na execução do planejamento, é de relevante importância estar atento aos seus princípios, pois estes proporcionam bases sólidas para o processo decisório que influi diretamente no sucesso de sua implementação. Eis os princípios gerais do planejamento, segundo Rebouças de Oliveira (1998, p. 35) e Faria (1996, p. 73):

- a) Princípio da contribuição para os objetivos máximos da empresa, através da integração das partes ao conjunto;
- b) A precedência do planejamento como princípio, corresponde em classificá-lo como função administrativa que antecede as demais (organização, direção e controle);
- c) Maior influência e abrangência, pois pode provocar uma série de modificações nas características e atividades das organizações, tais como: pessoas, tecnologia, sistemas, etc.
- d) Princípio de maximizar os resultados e minimizar as deficiências através da eficiência, eficácia e efetividade.

- e) Princípio da Universalidade, onde deve abranger todos os aspectos do problema e prever até onde seja possível todas as suas conseqüências;
- f) Princípio da previsão. Planejar em seu conceito mais amplo incide em si a idéia de previsão, devida sua orientação para uma ação futura. Assim, deve fixar-se em prazos determinados, com subdivisões adaptadas à realização dos objetivos visados, representados por planos de curto, médio e longo prazo;
- g) Princípio da flexibilidade, onde é necessário que haja um grau razoável de bom êxito em sua antecipação e orientação futura, contando com revisões constantes do curso dos acontecimentos, objetivando os ajustes necessários, adequando-o às variações imprevistas, obedecendo certa margem de tolerância e limites, visando torná-lo executável;

É importante que fique claro que, em planejamentos de curto prazo os reajustes quase nunca são necessários. Porém, nos de longo prazo, estes são freqüentes, pois o planejamento possui suas previsões diminuídas na razão direta do tempo.

Diversas são as razões para se planejar: preparar a organização para mudanças contínuas, tentando identificar e isolar ou absorver fatores ambientais e mudanças que possam influenciar o futuro da empresa; aumenta a possibilidade de tomar melhores decisões no presente, visando melhores desempenhos no futuro. Nesta visão, o planejamento antecipado deve ser ativo, rigoroso, contínuo e criativo, assumindo a característica de pró-ativo.

### 3.12.3 Fases do Planejamento

Estruturar as partes do planejamento é tarefa extremamente difícil devido à complexidade ao qual está exposto. Porém, procurar-se-á na construção teórica, elencar a seqüência mais comum para a ocorrência do planejamento. Segundo Faria (1996, p. 74), as principais fases do planejamento são:

1 – Exame da Situação: esta primeira fase do planejamento consiste na análise e síntese dos fatos através de um exame detalhado das condições atuais da organização e seus processos. Esta análise permite que seja configurada a situação e em face a realidade definido o problema em termos precisos e objetivos. Através

da síntese da situação, torna-se possível formular alternativas e dentre elas, escolher e selecionar a linha de ação a adotar, com fins de concretizar os objetivos propostos.

2 – Previsão: esta fase diz respeito às futuras tendências ou alternativas múltiplas da realidade a ser desejada.

3 – Coleta dos Dados: é a coleta do maior número de dados possíveis para a análise do problema em todos os seus aspectos.

4 – Geração das Alternativas: esta fase consiste na criação das linhas de ação ou alternativas que permitam a formulação de caminhos a serem seguidos, visando a concretização dos objetivos estabelecidos, bem como sua análise e interpretação. A análise deve considerar a adequabilidade, exeqüibilidade e aceitabilidade das alternativas criadas.

5 – Decisão: significa a escolha da linha de ação a ser seguida.

6 – Planificação: Nesta fase, ocorre a elaboração do plano, quando são confeccionados os esquemas completos de ação em todos os seus pormenores. Na preparação do plano é exigida a coordenação de vários elementos, o que é justamente o propósito do planejamento.

7 – Implantação: etapa em que se dá a implantação parcial ou total do plano, através de sistemas de informática, sistemas de incentivo, pela competência operacional, treinamento, liderança necessária ao desenvolvimento do processo, e outros fatores importantes ao sucesso do empreendimento.

8 – Supervisão: é o acompanhamento e análise da implantação do plano, visando a identificação de eventos e fatores não previstos, bem como determinar seus efeitos, a fim de proceder os ajustes e modificações necessárias ao êxito do processo.

9 – Controle: ocorre o acompanhamento, controle e planejamento de todas as atividades. O controle e as ferramentas a serem utilizadas por este são de suma importância e indispensáveis para o êxito do planejamento em sua íntegra.

#### **3.12.4 Tipos de Planejamento**

Os autores são unânimes ao tratar do planejamento, apresentando-o em três tipos:

#### 3.12.4.1 Planejamento Estratégico

O conceito que Chiavenato (1994, p. 186) nos expõe sobre o planejamento estratégico diz que “é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

#### 3.12.4.2 Planejamento Tático

Segundo Rebouças de Oliveira, (1998, p. 46), planejar taticamente “tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.”...“é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados...”.

#### 3.12.4.3 Planejamento Operacional

Esta forma de planejamento “se preocupa basicamente com o “o que fazer” e com o “como fazer”. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional” (Chiavenato, 1994, p. 233).

### 3.13 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Teve seu marco no início dos anos 1970 com características como:

- O pensamento estratégico que funciona como um sistema de levantamento e avaliação de situações com o objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual devem subordinar-se todas as decisões e operações;
- Análise das mudanças do ambiente- tinha em seu contexto estudar os principais fatores ambientais

que afeta a organização no presente e da sua provável evolução, bem como de novos fatores que vier afetar a empresa no futuro;

- Análise de recursos e competências- contava com esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da organização visando otimizar os insumos existentes por meio de uma alocação eficiente e da adoção das técnicas mais adequadas.

O planejamento estratégico contou com um conjunto de conceitos que até podia ser de fácil significação, mas nem sempre de fácil implementação. No planejamento estratégico, havia uma separação clara entre pensamento e ação.

Segundo Lobato (2003, p.22) coloca que “só depois de totalmente formuladas é que as estratégias eram implementadas. Em conformidade com as noções clássicas de racionalidade-diagnóstico seguido de prescrição e depois ação”.

Toda empresa deve desenvolver planos de ação para os seus negócios a fim de atingir os objetivos de longo prazo estabelecidos por ela. Tem sua importância para conquistar e reter clientes satisfeitos, contudo isso o marketing tem um amplo sentido para o processo do planejamento estratégico da empresa.

Segundo Kotler (2000) o planejamento estratégico que é direcionado para o mercado e o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste ou seja viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. Assim contudo isso o objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa de modo que com essas medidas possibilitem os lucros e o crescimento almejados por ela.

Normalmente no ambiente corporativo são realizadas quatro atividades que envolvem o planejamento:

- Definição da missão corporativa.
- Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios.
- Alocação de recursos a cada unidade estratégica de negócio.

- Planejamento de novos negócios e redução de negócios superados.

Planejar estrategicamente consiste em uma técnica administrativa onde, através da análise do ambiente de uma organização, cria-se a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fracos e fortes, visando à concretização da missão pela qual trabalha. Através desta conscientização, procura estabelecer os propósitos de direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos a que está exposta.

A nível comercial existem semelhanças com o plano de combate e manobras, por exemplo, planos de empresas para aumentar a participação no mercado, para desenvolver e colocar novos produtos no mercado, aumentar capitais, etc. Refere-se a maneira pela qual uma empresa aplica determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global e de longo prazo.

É um processo de gestão que apresenta, de forma integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da organização, sua missão, seu negócio, seus objetivos e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. O planejamento estratégico trata da instituição, não em círculo fechado, como se fazia outrora, mas em estreita relação com o seu meio ambiente.

De um modo geral, a estratégia inclui a colocação de um exército em uma posição vantajosa em relação ao inimigo; para o executivo comercial, a estratégia inclui a colocação da firma em uma relação vantajosa quanto ao ambiente (HAMPTON, 1992, p. 198).

Ainda segundo o autor, o Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa aplica determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global e de longo prazo.

O planejamento estratégico é definido pelo nível institucional da empresa, porém para seu êxito, exige a participação integrada dos demais níveis da organização, sendo eles o tático e o operacional.

Segundo Rebouças de Oliveira (1998, p. 60), são as seguintes as expectativas das empresas em relação ao Planejamento Estratégico:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas
- d) conhecer e evitar as ameaças externas
- e) 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.

### 3.13.1 Quem faz o Planejamento Estratégico

Devido a seu grande significado para a organização, as decisões sobre o Planejamento Estratégico devem partir sempre dos administradores da linha do alto escalão e não de assessores especiais de planejamento. O papel dos assessores é importante na medida em que fornecem aos administradores de linha análise ambiental que influirá na estruturação do Planejamento Estratégico.

Em empresas de maior porte, há o envolvimento de vários níveis da hierarquia na confecção do planejamento a nível estratégico. Eis alguns exemplos:

- presidentes e outros membros da alta administração;
- gerentes gerais de subsidiárias, gerentes de divisões e presidentes regionais;
- gerentes funcionais;
- gerentes dos principais departamentos operacionais;

Em pequenas empresas a estruturação do Planejamento Estratégico, na maioria das vezes, está a cargo do administrador-proprietário da organização. No entanto, é importante a participação de colaboradores chave na condução do negócio, ainda que estes não tenham função executiva de gerência.

### **3.13.2 Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico**

Ao se considerar uma metodologia para elaborar o planejamento estratégico, deve-se trabalhar com três possibilidades:

- 1 – definir para a empresa como um todo, onde se quer chegar, para posteriormente estabelecer como a empresa está para chegar à situação almejada.;
- 2 – definir primeiramente, em que termos está a empresa como um todo para posteriormente estabelecer onde se pretende chegar; e
- 3 – definir onde se quer chegar juntamente com o como se está para chegar lá.

### **3.13.3 Principais Características**

- a) partir do relacionamento da entidade com o meio;
- b) visar médio e longo prazos;
- c) necessitar da colaboração de gerentes/diretores da entidade;
- d) ter impacto em toda a entidade
- e) preocupar-se com a definição dos fins, dos meios para atingi-los, da forma de execução e controle para definição e/ou reestruturação.

### **3.13.4 Condições para elaboração do Planejamento Estratégico**

- consciência da necessidade;
- decisão da diretoria;
- clima favorável;
- metodologia;
- sistematização de informações;
- horizonte definido;

- objetivos do plano;
- definição do grupo envolvido.

### 3.14 ESTRUTURA BÁSICA PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano estratégico é constituído de duas partes. A parte permanente, constituída da missão, negócio e os princípios básicos. A outra parte mutável, constituída da análise do ambiente, da visão, dos objetivos estratégicos, das estratégias gerais e do organograma.

A estrutura básica do Plano Estratégico é a seguinte:

- diagnóstico estratégico: FOFA
- referenciais estratégicos: visão, missão, negócio e princípios básicos;
- determinação dos objetivos organizacionais;
- estratégia empresarial;
- implantação, monitoramento, avaliação e revisão do planejamento.

Inicialmente, conforme já citado anteriormente, não existe uma metodologia que se aplique a todas as organizações. Cada organização deve adequar o processo de elaboração de suas estratégias considerando sua realidade.

O primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico será diagnosticar a atual situação da organização. O instrumento para esta avaliação é o diagnóstico estratégico.

#### 3.14.1 Diagnóstico Estratégico: FOFA

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico. Visa responder a pergunta básica: qual a real situação da empresa em relação a seus aspectos internos e externos?

Na atualidade, nenhuma empresa está imune às ameaças do ambiente, tais como obsolescência do produto, saturação do mercado, inovações tecnológicas, etc.

Para não comprometer os demais passos do desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa, o diagnóstico deve ser efetuado da forma mais real possível, evitando decisões equivocadas.

O diagnóstico pode ser interno e externo à empresa. Pode-se afirmar que as projeções completam o diagnóstico, uma vez que, combinando-se os dois, obtém-se a projeção-base, que corresponde a uma estimativa futura, com base na situação atual (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, 1998, p. 64).

Avaliar o ambiente onde se está inserido é de fundamental importância. Esta avaliação corresponde ao estudo de diversos fatores e forças ambientais, suas relações ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa.

### **3.14.2 Análise Ambiental Interna**

Realizar a análise dos aspectos internos da organização constitui-se no primeiro passo para o processo de elaboração do planejamento estratégico. Oliveira afirma:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, 1998, p. 93).

A realização desta etapa do planejamento estratégico deve dar-se junto aos colaboradores da empresa, visto que são eles que compõem o processo organizacional e ninguém melhor que eles para avaliar a situação interna em que a organização se encontra.

Durante a realização da análise interna todas as funções da empresa devem ser analisadas. As principais são: marketing, finanças, produção, estoques e recursos humanos. Todas devem ser avaliadas visando um diagnóstico preciso da situação interna da empresa. A idoneidade destas informações é imprescindível para a correta elaboração do planejamento estratégico.

Uma unidade de Negócio deve de monitorar importantes forças macroambientais que seria econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais, e

sócio-culturais e também agentes microambientais que tem por conclusão clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores que pode afetar a sua capacidade de obter lucros. É de extrema importância que a unidade de negócio deve ter um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as tendências e as mudanças que ocorrem no mercado.

O êxito de uma organização depende não só das características de seus negócios superarem aos requisitos de sucesso na operação em mercados-alvo, mas contudo superar os pontos fortes dos concorrentes.

A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.

Conceitua-se como uma ameaça ambiental para a organização um desafio desfavorável que conseqüentemente levaria a empresa juntamente com uma ação não favorável a deterioração das vendas e dos lucros.

### 3.14.3 Análise Ambiental Externa

A análise dos fatores externos à empresa tem por objetivo verificar a relação existente entre a organização e seu ambiente no que tange a oportunidades e ameaças. Identificadas, a organização deve procurar aproveitar as oportunidades disponíveis e restringir ou absorver as ameaças apresentadas ou simplesmente, adaptar-se a elas. Pode considerar neste estudo, sua posição atual em relação ao mercado e sua situação para o futuro.

Para Rebouças de Oliveira (1998, p. 84), “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada”.

Ainda segundo o autor, “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”. (1998, p. 84). Por este motivo é de fundamental importância que ocorra a correta análise dos fatores externos à organização.

A fonte dos dados para a análise externa pode ser primária ou secundária. Primária através da realização direta de pesquisas no ambiente.

Secundária, através do levantamento de dados junto a órgãos como universidades, sociedades de classe e/ou agentes governamentais como o IBGE.

Rebouças de Oliveira (1998, p. 87) classifica as oportunidades e ameaças distintamente. Oportunidades em: naturais, de evolução, sinérgicas e de inovação. As ameaças em naturais, aceitáveis e inaceitáveis.

Como o próprio nome diz, as oportunidades naturais são incorporadas à natureza da organização e cabe a ela avaliar seus recursos e competências para a incorporação da oportunidade natural. Já as oportunidades de evolução são proporcionadas à empresa pela sua formação e consolidação gradativa através da faculdade de percepção existente na empresa. As sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa, inclusive provocando modificações estruturais por exigirem um novo setor de conhecimento. As oportunidades de inovação normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa, requerendo grandes esforços e recursos de primeira linha. Como exemplo, cita-se a oportunidade de desenvolvimento no setor de robotização.

As ameaças naturais, da mesma forma às oportunidades naturais, incorporam-se à natureza da empresa. As ameaças aceitáveis são as que a empresa permite aceitar, porém, sempre analisando até que ponto são aceitáveis. As inaceitáveis são as que uma organização não pode aceitar devido a sua incapacidade na exploração de uma situação de êxito quando a ameaça persistir.

No processo de estabelecimento das oportunidades e ameaças da empresa, diversos aspectos devem ser analisados: consumidores, comunidade, sindicatos, sistema financeiro, governo, tecnologia, definições de mercado, fornecedores, concorrentes, etc.

Algo que pode-se definir é perceber oportunidades atraentes e outro lado é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio que é realizado ou vem a ser deve avaliar suas forças e fraquezas internas total autenticidade das informações, tendo em mente que o negócio não precisa corrigir todos os pontos fracos e nem se gloriar de todos os pontos fortes.

Concluindo que com o estudo do negócio a dúvida que é esperada e se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

Após a organização ter realizado uma análise swot a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento, denominado formulação de metas. Utilizam-se desse conceito para descrever objetivos nos termos de magnitude e prazo.

Com a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Hoje no atual cenário econômico poucos negócios perseguem apenas um objetivo. A maioria das organizações procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

#### **3.14.4 Formulação Estratégica**

As metas indicam aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar, ou seja a estratégia é um plano de como chegar lá. Todos os setores do mercado devem preparar estratégias para atingir suas metas: Estratégia de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos.

Há três tipos de estratégias para um bom pensamento estratégico:

- Liderança total em custos: A empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos do que os dos concorrentes e a obter uma grande participação no mercado. Único problema que se apresenta é que outras empresas surgirão ao decorrer do tempo com custos menores e prejudicarão aquela que está focada seu futuro nos baixos custos.
- Diferenciação: O negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.
- Foco: O negócio se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba penetrando em um segmento de mercado e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

As organizações que adotam a mesma estratégia direcionada para um mesmo mercado-alvo e é constituída como um grupo estratégico, assim consequentemente a empresa que melhor desempenhar essa estratégia obterá os maiores lucros. Já as que não tem uma estratégia clara e definida tem probabilidade de ter o pior desempenho.

### **3.14.5 Alianças Estratégicas**

As empresas estão descobrindo ou o mercado exigindo que precisam de parceiros estratégicos se quiserem ser efetivas.

As novas tecnológicas vêm exigindo padrões globais e levando a alianças globais. Muitas alianças estratégicas tomam a forma de alianças de marketing como:

- 1- Alianças de produtos ou serviços: uma empresa licencia outra para fabricar seu produto, ou duas empresas comercializam juntas produtos complementares, ou um novo produto.
- 2- Alianças promocionais: uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra.
- 3- Alianças de logística: uma organização pode oferecer serviços de logística para o produto de outra empresa.
- 4- Colaborações em preços: uma ou mais empresas podem formar uma colaboração especial para a determinação de preços.

### **3.14.6 Formulação de Programas**

A unidade de negócios, após desenvolver suas principais estratégias, deve elaborar programas detalhados de apoio. Assim se a empresa tiver decidido obter liderança em um determinado departamento, deve planejar programas para reforçar esse departamento e assim sucessivamente.

Após deve-se estudar seus custos, juntamente com uma série de dados que são pertinentes ao setor para poder produzir resultados suficientes para justificar o custo.

## Implementação

Uma estratégia clara e programas de apoio podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementá-los com cuidado. Na verdade, a estratégia é apenas um dos sete elementos, com os quais as empresas mais bem administradas contam.

Os três primeiros elementos:

Estratégia, estrutura e sistemas- são considerados o “hardware” do sucesso. Os quatro elementos seguintes- estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados são o “software”. Quando esses elementos humanos estão, presentes as organizações costumam ser mais bem-sucedidas na implementação de estratégias.

### 3.14.7 Feedback e controle

À medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. As empresas devem estar atentas ao mercado devido a mudança e quando ocorre é necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias ou até mesmo os objetivos.

Empresas grandes estão sujeitas à inércia; costumam estabelecer-se como máquinas eficientes, e é difícil mudar uma parte sem ajustar o resto. A chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados.

## 3.15 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia empresarial é composta de diversas estratégias que acontecem ao mesmo tempo. Entre elas tem-se estratégia do produto, de serviço, de produção, de logística, de vendas, de preço, de recursos humanos, de marketing financeira, e de promoção. A estratégia seja sinônimo único de grandes idéias ou de grandes objetivos.

A administração estratégica, cuja predominância foi nos de 1980, desenvolveu cinco forças competitivas:

- 1- A rivalidade entre os concorrentes existentes;
- 2- A entrada de novos concorrentes;
- 3- A ameaça de produtos substitutos;
- 4- O poder de negociação dos fornecedores;
- 5- O poder de negociação dos compradores.

Conforme Treacy e Wiersema (1995) compensaram o entendimento de três genéricos:

- 1- Excelência operacional- as empresas não se preocupam em oferecer produtos ou serviços inovadores, preocupam-se em oferecer produtos médios em relação ao mercado pelo melhor preço.
- 2- Liderança de produto- a empresa concentra-se em oferecer ao mercado o melhor produto e para isso investem maciçamente em pesquisa e desenvolvimento.
- 3- Intimidade com o cliente- a empresa se preocupa com o que os clientes específicos desejam, com a perpetuação de relacionamentos. São especialistas em satisfazer necessidades únicas.

Na administração estratégica outro ponto o qual deve ser trabalhado é a implementação, juntamente com o nível diretivo e não somente o do planejamento.

### Gestão estratégica

Surgiu para orientar a empresa e não apenas para planejar estrategicamente, mas auxiliar a organizar, dirigir, coordenar e controlar estrategicamente. Segundo Lobato (2003, p.25) a gestão estratégica procurou dar um enfoque sistêmico as funções estratégicas para estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, bem como a integração de todos os setores da organização, no intuito de melhorar, alocar recursos para atingir os objetivos.

A estratégia tem como característica a mudança, e é um processo dinâmico e ajustável. À medida que a implementação acontece destacam-se os pontos que precisam ser repensados e estabelecem-se as ações que deverão ser

realizadas para que esses ajustes aconteçam e tornem possível a concretização do objetivo.

Áreas em que os objetivos organizacionais são estabelecidos na empresa.

- 1- Posicionamento no mercado.
- 2- Inovação.
- 3- Produtividade.
- 4- Níveis de recurso.
- 5- Lucratividade.
- 6- Desempenho e desenvolvimento do administrador.
- 7- Desempenho e desenvolvimento do funcionário.
- 8- Responsabilidade social.

### 3.15.1 O processo da gestão estratégica

O processo de gerenciamento envolve três dimensões: Estratégico, tático e operacional.

No estratégico envolve toda a empresa; No tático é elaborado para cada função empresarial; E no operacional detalha os procedimentos que serão utilizados.

Segundo Jonhsom, Scholes e Wittington (2007) a área de atuação da gestão estratégica é maior e a comparam com o gerenciamento operacional de uma empresa e dizem que a gestão estratégica “está relacionada à complexidade que surge de situações ambíguas ou diferentes e não rotineiras, com implicações para toda a organização da empresa, e não específica de uma operação”.

Conforme Dias (2006) descreve a estratégia como um “check list de tarefas a ser executado em uma ordem rígida e em tempos certos”.

- Análise estratégica: Macroambiente, ambiente concorrencial, ambiente externo, swot e cenários.
- Formulação estratégica: Missão, modelo de negócio, lógica do cliente, logística competitiva, fatores críticos de sucesso e estratégias básicas.
- Direcionamento estratégico: Valores, cultura, missão, visão, objetivos (gerais e específicos) e metas.

- Implementação estratégica: Alinhamento (estrutura, sistemas, processos e pessoas), recursos, processos e atividades-chave, competências essenciais, parcerias. A constelação de valor, órgãos (times de implementação) e planos setoriais.
- Controle estratégico: Indicadores superiores, indicadores subordinados, o sistema de indicadores, sistema de reforço e feedback .

Tavares (2005) considera que a gestão estratégica “deve seguir as características próprias de cada organização ou empresa como desejar. A sua natureza o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade deverá ser desenvolvida em cada organização empresarial”.

Considera-se que existe muitos tipos de estratégias, mas podemos citar três delas:

- Liderança total em custos (a empresa procura obter o menor custo de produção e distribuição para comercializar seus produtos a preços mais baixos).
- Diferenciação (a empresa busca conseguir um desempenho superior em uma determinada área, que é valorizada por grande parte dos clientes; e
- Foco (quando a empresa concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado).

Kotler e Keller (2006) classificam as alianças estratégicas em quatro categorias:

- Aliança de produtos ou serviços: neste caso, a empresa pode licenciar outra organização para fabricar seu produto, fazer a comercialização de produtos complementares em conjunto ou até mesmo um novo produto.
- Alianças promocionais: Quando uma empresa concorda em promover o serviço ou produto de outra empresa (desde que não sejam concorrentes diretos).

- Alianças de logística: quando uma empresa utiliza a estrutura logística de outra empresa.
- Colaborações em preço: Quando empresas se juntam para dar aos clientes preços especiais na compra de dois produtos / serviços complementares.

Segundo Kotler e Keller (2006), pode constatar que no momento que é implementado uma estratégia em uma empresa, esta mesma precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos que virão a ocorrer na organização.

Contudo isso após a avaliação à empresa consegue medir a efetividade de suas ações e onde a mesma deve intervir exatamente o que planejou.

Segundo Lobato (2003) apresenta a estratégia comentando que ela utiliza um conjunto de atividades integradas e que estas devem abranger todos os aspectos da organização.

Segundo Kotler e Keller (2006) a elaboração de uma ou mais estratégias a partir da posição que a empresa ocupa no mercado, se ela é líder, desafiante, seguidora ou ocupante de certo nicho de mercado, como consequência disso cada papel ou função desempenhada pode contar com um leque de estratégias e informações diferentes.

## 4 METODOLOGIA

Compreendemos a forma como foi executado a pesquisa foi o primeiro passo, pois delineou os passos que foram dados no estudo.

### A) Caracterização do projeto:

O presente trabalho foi elaborado através de um diagnóstico organizacional, uma pesquisa exploratória e de uma pesquisa bibliográfica. Foram coletados dados primários, já existentes e secundários que foram coletados na organização, ao qual foi desenvolvido o trabalho.

### B) Delimitação do estudo:

O projeto foi realizado na empresa Piscinas Hidrotec Ltda, empresa esta que está localizada no município de Santa Rosa com sua matriz e sede que aconteceu no período de Março a Junho de 2010.

### C) Coleta de dados:

Foram utilizados em nossa pesquisa material bibliográfico o qual foi destinado a nós para respectiva obtenção de informações para o estudo também disponibilizados pela entidade de estudo e também em nossa pesquisa realizada através de diagnóstico organizacional o qual teve tamanha importância para a realização do projeto, pois assim conseguimos aprimorar nosso conhecimento sobre a organização.

### D) Análise e interpretação de dados:

A análise qualitativa foi utilizada e também realizada com a pesquisa desenvolvida através da coleta e análise de dados obtidos no diagnóstico organizacional para o acompanhamento do projeto.

## 5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO:

- A) Nome da empresa :Piscinas Hidrotec Ltda –Matriz
- B) Endereço completo:Rua Santa Rosa,370-centro,Santa Rosa – RS
- C) Telefone/Fax:55-3512-5930
- D) Website:WWW:hidrotecpiscinas.com.br
- E) email:hidrotec@hidrotecpiscinas.com.br:
- F) Nome do sócio: Ademilson Jairo De Vlieger
- G) Nome da chefia direta da empresa: Ademilson Jairo De Vlieger -sócio –diretor
- H) Ramo de atividade e área de atuação:Comércio varejista de piscinas de fibra e concreto ,equipamentos e acessórios ;químicos para tratamento de água da piscina,aquecimento solar de residências ,hotéis,condomínios e piscinas , piso térmico,saunas á vapor e seca, spas ,banheira de hidromassagem e ofurô , móveis para interiores,jardim e piscina ,lareiras de alto poder de calefação de ambientes e outros com volume de vendas menos expressivo,comércio atacadista de equipamentos e acessórios para piscina ,móveis para jardim e piscina ,aquecimento solar de banho consumo e piscina ,como atua também de representantes de alguns fabricantes.
- I) Recursos humanos da empresa: É centralizado na matriz .Está ligado a administração onde tem como responsável o funcionário Régis Patias ,que entrevista e coleta dados para admissão de novos funcionários para atuarem tanto na matriz como nas filiais,através de uma ficha completa com informações e referências profissionais e pessoais do candidato ,que são avaliados em conjunto com os setores onde o candidato exercerá a função e direção ,como também pesquisando sobre a veracidade das informações constantes no currículo .Admissões e demissões ,folha de pagamento de todos os funcionários.
- J) Número de empregados da empresa: São um total entre matriz e filiais 66 integrantes ,entre funcionários e representantes comerciais.
- K) Categorias dos profissionais que atuam na empresa: 01 sócio diretor, 01 auxiliar de compras, 01 responsável pela informática, estoque e faturamento, 01 telefonista, 01 gerente financeiro e recursos humanos, 02 auxiliar financeiro, 01 responsável por vendas ao consumidor, 05 gerentes de loja ,05 vendedores internos, 05 vendedores externos como representantes

comerciais consumidor, 01 responsável pelo depósito, 05 auxiliar de depósito, 07 instaladores, 02 motorista, 01 engenheiro, 01 auxiliar de engenharia, 07 pedreiros, 08 serventes de pedreiro, 01 responsável por vendas atacado, 01 vendedor interno atacado, 04 representantes comerciais atacado, 01 menor aprendiz, 05 encarregadas de limpeza.

L) Divisão técnica de trabalho na empresa:

\*Sócio-Diretor: Administração e supervisão geral da empresa e compras.

\*Gerente Financeiro: Encarregado pela administração financeira, fluxo de caixa, supervisão das operações de todas as filiais, balancetes

\*Auxiliar Financeiro: Encarregado de pagamentos de todas as espécies, relatórios, conferências bancárias, cobranças tanto de setor varejista e atacadista.

\*Auxiliar Administrativo: Responsável pelos serviços bancários, pagamentos fora da empresa, correios.

\*Gerente de recursos humanos: Contratação e demissão de funcionários, conferência de cartão ponto, elaboração de folhas de pagamento salários, controle e entrega de vale transporte, adiantamento de salários, cursos de aperfeiçoamento.

\*Telefonista: Encarregada na qualidade e atendimento ao telefone, controle de todas as contas telefônicas convencionais e celulares, matriz e filiais, atualização de cadastro da empresa, responsável pelas consultas do site, auxílio ao marketing.

\*Gerente de vendas consumidor (varejista): Responsável pelas vendas, campanha de vendas e promoções, organização de reuniões, pesquisa de mercado, aperfeiçoamento de novos vendedores, auxílio no fechamento de vendas, qualidade no atendimento, fechamento de metas e pós-vendas.

\*Gerente de loja: Responsável pelas vendas da loja, qualidade no atendimento, controle de estoque, solicitação e reposição de mercadorias, entregas na cidade onde tem filiais nos produtos em estoque da loja, demonstrações de mercadorias.

\*Vendedor interno consumidor: Atendimento interno a cliente na loja, fechamento de vendas.

\*Vendedor externo consumidor: Representante comercial, busca por clientes novos, orçamentos, visitas em obras, engenheiros, arquitetos e construtoras, fechamento de vendas, emissão de pedidos.

\*Responsável por vendas atacado: Encarregado por vendas atacado, atendimento por telefone, emissão e encaminhamento de pedidos, metas.

\*Vendedor externo atacado: Representantes comerciais, venda externa em visita a lojas, orçamento e fechamento de vendas e emissão de pedidos.

\*Gerente de assistência técnica: Encarregada da mão-de-obra de todas as instalações realizadas pelas empresas, tanto funcionários como terceirizados, controle de planilhas de serviços realizados, atendimento, organização e roteiros de motoristas das entregas de mercadorias de vendas a consumidor final e filiais, cadastro de todos os pedidos de vendas e solicitações de mercadorias pelas filiais, negociação de fretes com transportadoras.

\*Auxiliar de compras: Responsável pela atualização das listas de preços, pedido de mercadorias junto com fornecedores, cotação de fretes, conferência e validação dos pedidos de vendas a consumidor e atacado.

\*Responsável pela informática: Encarregado na compra de todo material e equipamentos, atualização de programas de informática, controle de estoques matriz e filiais, faturamento e envio de cobranças, lançamento na contabilidade, lançamento de entradas de mercadorias.

\*Responsável pelo depósito: Encarregado das conferências das entradas e saídas de todas as mercadorias, organização do depósito, planejamento da liberação das mercadorias, embalagem e armazenagem, controle de estoque.

\*Auxiliar de depósito: Auxilia no recebimento, carga e descarga, embalagem, separação e conferência do produto, levantamento e controle de estoque, reposição de mercadorias nas lojas, entregas com veículos pequenos nas cidades.

\*Instalador: Responsável pela qualidade das instalações de produtos vendidos como, piscinas de fibra, piso térmico, aquecimento solar de piscina, com mão-de-obra. Orientações de uso do produto.

\*Auxiliar de instalação: Auxilia em todas as instalações.

\*Motorista: Responsável pelas entregas de mercadorias, para clientes finais e lojas, recolhimento de assinatura no canhoto de notas fiscais depois da conferência, manutenção dos caminhões da empresa, auxilia na carga e descarga dos produtos.

\*Engenheiro: Responsável pelas obras de piscinas de concreto, projeto e execução e organização, compras de mercadorias, planejamento de obras e

peçoal nesta área.

\*Auxiliar de engenharia: Auxilia em projetos, acompanhamento em obras e concretos.

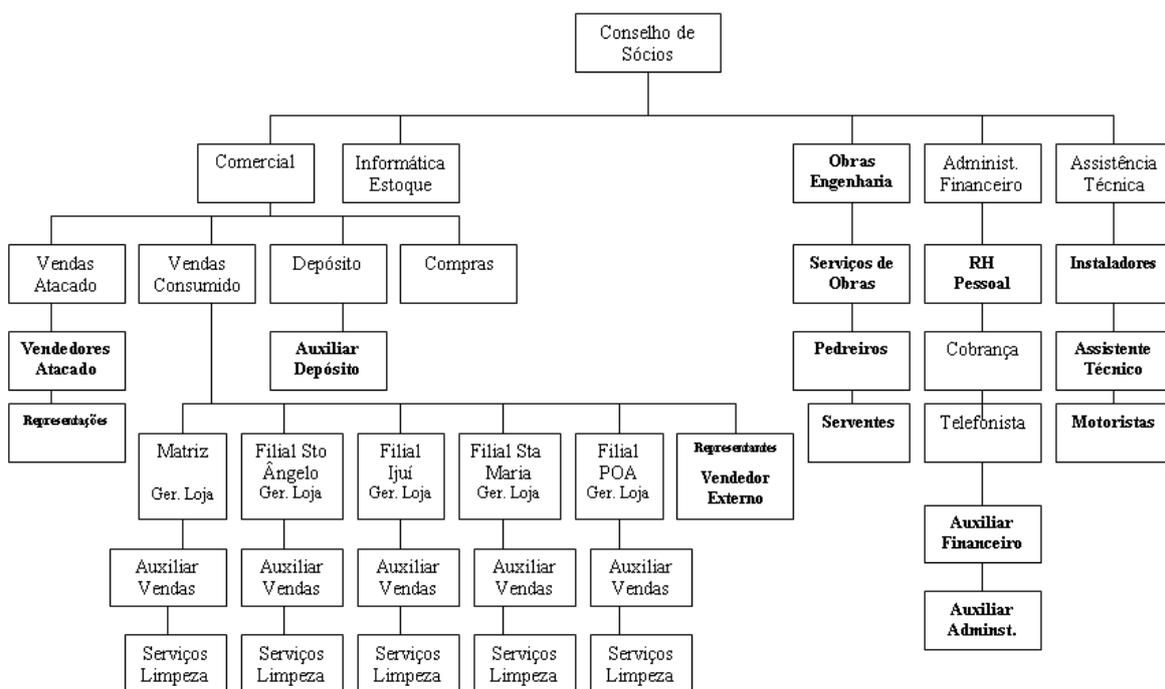
\*Pedreiros: Responsável pela execução e qualidade das piscinas de concreto.

\*Serventes de pedreiro: Auxilia na execução da piscina ou obras contratadas.

\*Auxiliar de limpeza: Encarregada de toda a limpeza da loja e administração, compras de material de limpeza.

\*Menor aprendiz: serviços administrativos.

I) Organograma da empresa:



M) Produtos e serviços desenvolvidos pela empresa :Produtos desenvolvidos pela empresa é piscinas de concreto,serviço desenvolvido de instalação de alguns produtos comercializados e assistência técnica.

N) Cadeia de suprimentos: Seus principais fornecedores e parceiros são: Jacuzzi, Heliotek, Green House, Sodramar, Kisol Piscinas, Megafyber Piscinas, Hidroall, HTH, Grosfilex, D junco, Parasol, Albacete , Kaminofen .

O) Histórico da empresa: Em 10 de setembro de 1986 Piscinas Hidrotec iniciou suas atividades na cidade de Santa Rosa, no comércio varejista de piscinas e equipamentos,em outubro de 1992, estendeu seu ramo de atividade ao comércio

atacadista que até então era apenas varejista. Buscando sempre o melhor atendimento a melhor assistência, e como não poderia deixar de ser, um crescimento cada vez maior, Piscinas Hidrotec Ltda. Com o passar dos anos vem ampliando horizontes através de filiais em várias cidades no estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de, Santa Rosa, Santo Ângelo, Ijuí, Santa Maria, e Porto Alegre, todas com prédios próprios, estas todas amplas e modernas. Em 2001 iniciou-se a construção do depósito, sendo o centro de distribuição em uma área de 2600 metros quadrados, onde também foi construída uma sede campestre, com quadras de jogos, salão de festas, vestiários e muita natureza. Abrange assim regiões de grande potencial e busca firmar-se em um mercado competitivo e desafiador. No ramo atacadista possui representantes comerciais, em vários pontos do Brasil, trabalhando com atacado de produtos e equipamentos de piscinas, como também representa várias fábricas no setor de aquecedor solar, móveis para jardim e piscina, entre outros produtos. A organização desenvolve o produto, piscinas de concreto, sendo que possui várias equipes treinadas para a construção das mesmas, oferecendo muitas opções de design, tamanhos, variedade com muita qualidade e tecnologia. A empresa que no início contava com a colaboração de 3 funcionários e 4 sócios, atualmente desenvolve suas atividades com a administração de 1 sócio e um contingente de 66 pessoas entre funcionários, colaboradores e representantes comerciais. Neste ano de 2010 completa 24 anos de mercado. Piscinas Hidrotec ciente de sua obrigação em bem servir e satisfazer seus cliente e colaboradores busca cada vez mais cumprir a sua missão, oferecer sempre a melhor opção em produtos para o lazer, conforto e satisfação para os clientes integrando fornecedores, empresas, colaboradores e clientes. Hoje a empresa busca “ser reconhecida como a melhor e mais criativa empresa do ramo de produtos de lazer e conforto, através da liderança em novos produtos, vendas, satisfação dos clientes, pós-vendas, presteza e qualidade nos serviços, com crescimento anual de 20 %”. Hoje com 23 anos de existência referência no estado em que atua.

P) Política Ambiental da Empresa: A empresa possui uma política ambiental onde desenvolve um trabalho de reaproveitamento de papel, listas de preços desatualizadas, impressos e após trituradas para serem aproveitadas para embalar mercadorias na distribuição, como também a impressão de papéis: economia de água na limpeza, uma boa manutenção dos veículos, para não

produzirem gases nocivos ,existe um apolítica de economia de energia ,com timer programável nas lojas ,desligando praticamente todas as luzes das lojas no período da noite,constante conscientização do uso do ar condicionado,é defensora do meio- ambiente na sua sede campestre ,possui uma grande variedade de árvores ,folhagens,e outras partes integrantes da natureza.

## 6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A estratégia esta que compõe o planejamento não é resultado exclusivo do processo de planejamento estratégico ,mas sim o produto de um conjunto de processos que contribuem para o estabelecimento de uma estratégia.

Segundo Galliers e Bats (1998) afirmam que as estratégias devem ser criadas e formuladas mesmo sob forte pressão de mudanças,e envolver muitas manobras políticas ,que fazem parte do processo decisório organizacional.Desta forma a estratégia é formulada através de iniciação.pensamento e maturidade,permitindo que as decisões sejam tomadas ao longo do processo de planejamento ,em paralelo com o delineamento das oportunidades e aspectos envolvidos.

Conceituando sobre o planejamento estratégico como um processo que é requisito para se obter eficácia na gestão de resultado organizacional que por sua vez ,demanda continuidade e deve ser adotado como uma prática permanente na organização.Aspectos referente ao planejamento estratégico da-se em enface da formulação de objetivos, e das ações alternativas que podem ser utilizados na empresa, contanto no planejamento da organização, tem este o mérito de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todos as variáveis envolvidos na empresa para o processo decisório, este com intuito de possibilitar o desenvolvimento contínuo dos empreendimentos humanos, desta sim maneira mais apropriada a situação da empresa.

Podemos citar que o planejamento de uma organização pode consistir no estudo e na escolha das alternativas para se alcançar um determinado objetivo para a empresa, a partir da situação atual de uma organização.

Para uma organização planejar pode ser uma ação completa, dependendo do ponto de vista tomado por ela, por esse motivo as metas e o estabelecimento das estratégias propostas pela organização compreendam a elaboração de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar as atividades a serem executadas na mesma, além de ser um processo onde se deve levar em consideração o futuro e suas alternativas para a empresa, bem como também analisar que ações tomadas na empresa pode levar a um determinado

estágio no futuro e que como a ciência já explica que para cada ação espera-se uma reação.

A estratégia podemos ressaltar que seu sucesso ou não é variável, mas tem em seu contraste a arte de criar o planejamento estratégico este capaz de concretizar e integrar com as metas e os objetivos aos funcionários e o principalmente seu foco no negócio da empresa, devendo este estar em perfeita sincronia com a missão e os objetivos elaborados pela organização, o seu ambiente externo do mercado que está inserido e os recursos internos da mesma, visando sim sua eficiência máxima.

Segundo (Mosimann e Fisch, 1999) o planejamento estratégico é um instrumento utilizado para definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

É importante lembrar que no planejamento estratégico as circunstâncias do mesmo muitas vezes obrigam a organização a mudar de caminho e de objetivo a serem alcançados e o surgimento de uma idéia ou outras que possam evidenciar um acontecimento qualquer que possa atrapalhar os planos, estes devem ser refeitos, pelo motivo de se caso contrário a empresa estaria mais focada no plano do que com o resultado que este tem de resultar para a organização.

Convém ressaltar no que se refere ao planejamento estratégico que este coincide com o planejamento estratégico participativo que tem grande poder propriamente dito dentro da organização pelo jeito de ter que agir de forma democrática, depreendendo-se ser o planejamento uma oportunidade propícia ao engajamento das pessoas que compõem a organização para que haja no entanto o compromisso com o seu cumprimento sendo um dos resultados esperados do planejamento estratégico no qual é a consolidação do entendimento por todos os funcionários dos propósitos estabelecidos pela empresa, contanto que sem a participação das pessoas ou colaboradores em todo o processo do planejamento estratégico esse resultado não será alcançado. Um outro aspecto de fundamental importância é a necessidade da participação das pessoas no que diz respeito as resistências das mesmas à implantação do planejamento, nota-se isso em

mudanças nas organizações, podemos ver que a participação não precisa ser somente dos gestores, assim demais integrantes precisam conhecer e entender os objetivos e metas traçadas e sentir-se influentes nas suas definições e não somente ser convocado para colaborar com a execução do plano definido, assim para prováveis resistências ser resolvida com mais facilidade.

No que menciona a estratégia do planejamento estratégico do qual é composto este tem por definição exata para a organização sendo ela a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e das competências, considerando as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes.

Esse processo envolve critérios de decisão e a ação da concorrência e das outras forças competitivas existentes.

A estratégia é um dos desafios mais importantes que se defronta uma organização qualquer que seja seu campo de atuação, pois implica em estabelecer as bases para o êxito da empresa no futuro e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados atuais, mas com a evolução do ambiente competitivo no mercado, a visão da maneira pela qual a estratégia de uma empresa deve ser definida também evolui ao longo dos tempos, isso desde os primeiros modelos de planejamento estratégico questionados por volta dos anos de 1950.

A estratégia possui conceito para ser elaborada tendo quatro componentes desenvolvidos para sua formulação baseada no seu benefício organizacional para a empresa: as oportunidades de mercado, as competências e os recursos, os valores pessoais e as aspirações dos dirigentes e a responsabilidade social da empresa.

O sucesso da empresa depende da formulação da estratégia e da estrutura da mesma, seus sistemas, estilo, habilidades, pessoas, valores compartilhados.

Na estratégia a ser desenvolvida para a implementação a organização leva-se em consideração:

- A estrutura- pela qual as diferentes atividades da empresa são organizadas na mesma;

- Liderança- abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia para a empresa;

- Cultura- os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização.

Tem-se então a organização para seu melhor desenvolver do planejamento estratégico, a estratégia esta que já demonstra em sua estrutura mencionada esta dita como os objetivos e políticos estabelecidos isto referindo-se a estrutura geográfica organizacional para a empresa e outro fato é determinação de como os recursos serão alocados para a empresa.

“Segundo David ( 2002), as possíveis mudanças nas estratégias podem levar a mudanças na estrutura organizacional da empresa”.

O relacionamento da estratégia com o planejamento estratégico na organização estabelece um paradigma para a mesma obedece uma seqüência: as alterações no ambiente da organização exige uma nova estratégia a ser formulada

Conseqüentemente novos problemas administrativos aparecem resulta em desempenho organizacional e sua diminuição da-se então uma nova estrutura organizacional, é estabelecida para a empresa com o intuito de o desempenho organizacional melhorar e assim obedece a seqüência novamente podendo ser um circulo virtuoso ou um circulo vicioso, dependendo assim dos dirigentes da organização e do planejamento estratégico.

A combinação adequada entre estratégia e estrutura organizacional pode resultar em uma vantagem competitiva para a empresa. Já analisando em outro fator se ocorrer uma combinação ineficaz da estrutura da empresa com a estratégia do planejamento pode resultar em rigidez excessiva e falhas, dados e complexidade e a necessidade de mudanças rápidas no novo ambiente competitivo em que as empresas operam.

No ambiente atual, com suas mudanças rápidas, a estratégia de uma empresa e sua estrutura organizacional estão em uma relação complexa e dinâmica. Novas estratégias podem requerer novas estruturas, porém as estruturas atuais também restringem as opções estratégicas.

A sobrevivência das empresas, neste mundo globalizado, vai depender da capacidade e da rapidez com que conseguem adaptar-se ou não aos novos tempos. Empresas inseridas no mercado com estratégias fundamentadas a possibilidade de um futuro promissor é maior, e capazes de adequar-se rapidamente as alternativas estratégicas mais compatíveis com as mudanças que estão ocorrendo em seu ambiente.

Segundo ( Pramalad e Hamel, 1990), “ o ambiente turbulento que oscila nas organizações obriga as mesmas a buscar oportunidades no futuro, a competição pelo futuro através das implementações das estratégias”.

No planejamento estratégico conta para a organização como uma ferramenta de gestão fundamental pois permite ao empreendedor analisar sua situação de mercado, e a partir desta análise realizada, este pode direcionar a organização ao futuro competitivo, para o alcance dos objetivos de longo prazo o qual ele é primordial para o êxito da organização.

O planejamento estratégico diz respeito aos fins ( o que será feito) e também aos meios ( como será feito). Convém ressaltar que o planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e na sua função nos as atividades de planejamento nos níveis hierárquicos que compõem a empresa.

O conhecimento no planejamento estratégico é o núcleo da competência profissional do indivíduo, nas organizações, é garantia de capacidade de atuação competente no mercado e da possibilidade de se rever, repetir ou reproduzir ações passadas e de se ensinar a futuros empregados aquilo que se desenvolve ou se realiza com sucesso. Assim, o conhecimento para o planejamento estratégico com finalidade ao resultado organizacional constitui-se de um conjunto formado por recursos humanos capacitados, pelos sistemas de observação e integração permanente dos novos conhecimentos necessários para o resultado. Tais sistemas incorporem estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais, jornal ou informalmente constituída internas ou externas à organização. O planejamento que conta com a ativação de tais estruturas, meios e recursos a ela associados, para apoiar ao planejamento estratégico empresarial, são funções de inteligência e se orientam pela definição do negócio dos objetivos e metas.

Questões que possam ser utilizadas na elaboração do estratégico em relação a seu benefício, e a estratégia que o compõem para o resultado organizacional:

48

1- A decisão da estratégia em um processo formal de análises, discussões e por fim de escolha;

2- A decisão da estratégia dentro do processo periódico do planejamento estratégico da empresa;

3- Na elaboração da estratégia, foram obtidas contribuições de vários setores da empresa que seriam afetados pela estratégia antes de decidir pela sua adoção;

4- A estratégia foi exaustivamente discutida antes de ser adotada;

5- É difícil dizer como surgiu a idéia que afinal gerou a estratégia;

6- A idéia da estratégia já existia antes da sua adoção formal na mente de um ou mais componente da diretoria;

7- Criatividade e intuição foram essenciais na formulação da estratégia;

8- Na hora da decisão, o poder de grupo e indivíduos pesou mais que as informações objetivas;

9- Mais de uma alternativa de ação foi avaliada antes de decidir pela adoção da estratégia;

10- As alternativas estratégicas foram traduzidas em termos financeiros para tomar a decisão estratégica mais objetiva;

11- Análises criteriosas/ cuidadosas/ detalhadas do ambiente externo orientarem a decisão de adotar a estratégia;

12- A decisão de adotar a estratégia foi orientada para uma análise de como os vários fatores e forças do ambiente externo tenderiam a se comportar no futuro;

13- A decisão de adotar a estratégia foi orientada por uma avaliação de prováveis movimentos que os concorrentes fariam em relação à estratégia;

14- A evolução do ambiente externo, após a adoção da estratégia, ocorre dentro das expectativas;

15- O conhecimento já acumulado na empresa sobre o mercado foi mais importante para a decisão de adotar a estratégia que pesquisas e análises formal;

16- A época da adoção da estratégia, as opções estratégicas, eram limitados, portanto pode-se dizer que a alternativa adotada se impõe;

17- A estratégia adotada visa o aproveitamento de oportunidade percebida no ambiente de atuação da empresa;

18- A estratégia adotada visa neutralizar ameaça percebida no ambiente de atuação da empresa;

19- Mesmo depois de escolhida a estratégia e iniciada sua

implantação, continua-se monitorar o ambiente externo para que fosse verificar se a estratégia é adequada;

20- A avaliação das habilidades e competências internas, ou seja os pontos fortes da empresa orientou a escolha da estratégia;

21- A estratégia uma vez que concebida, foi desdobrada em metas, planos de ação, orçamentos;

22- Estabelecer uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia;

23- A estratégia, uma vez decidida, foi devidamente comunicada a todos os que deveriam compreendê-la e segui-la;

24- Há uma distância entre a estratégia formulada/ pensada inicialmente e o que foi decididamente implantado;

25- As pessoas que apóiam a decisão estratégica também mostram firmeza na hora de implementá-la;

26- Cumpri-se a agenda de acompanhamento e avaliação da implantação da estratégia;

27- A estratégia representa mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa;

28- Pelo menos inicialmente, a idéia da estratégia é recebida com desconfiança por alguns daqueles que participam da decisão de adotá-la;

29- A estratégia exige mudanças nas competências e habilidades que a empresa possui até o prezado momento;

30- A estratégia implica mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa;

31- A estratégia tem como referência ações ou estratégias de competidores;

32- A estratégia apresenta na mudança inovadora em relação ao que o mercado vem praticando até o momento.

O planejamento estratégico teme sua constituição a visão de um futuro desejado por seus gestores e dos modos eficazes de alcançá-lo, ou seja melhor compreendendo o planejamento vem a significar o pensamento futuro e controle do mesmo a longo prazo.

Segundo Pereira (2007), o planejamento consiste na formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas, e da escolha da melhor ação no

momento certo para a organização.

A questão da implementação do planejamento estratégico se mostra confuso às vezes por muitos gestores que parecem focar apenas na formulação da estratégia e vem ao esquecimento a sua implementação, pois esse é o elemento fundamental para o sucesso prático da estratégia e do planejamento, por isso, esta é uma área que merece na organização muita atenção, devido a elaboração da estratégia pela empresa ou seus gestores e a implementação da mesma que são dos lados distintos, pois se uma estratégia for elaborada fraca o nível competitivo de mercado, se sua implantação não for eficaz esta resultará numa execução fraca.

Segundo Mintzberg (1998) quando observa que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada de acordo como o esperado a culpa é colocada na implementação, enquanto dever-se-ia além e buscar a causa na formulação dela, fazendo com que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente através das ações da organização.

A presença de uma cultura forte na empresa voltada á execução e um bom clima organizacional em toda a organização, também influenciam para o sucesso de um planejamento estratégico.

Quando a elaboração e a implementação das estratégias passam a ser vistas não apenas como uma sucessão de eventos na empresa, é possível ir além das soluções paliativas e buscar soluções mais eficazes, isto através do pensamento sistêmico, os gestores podem compreender melhor e inter-relação que existe entre a formulação e a implementação de estratégia; compondo o planejamento estratégico.

Segundo Sange (2006), para tornar a implementação do planejamento estratégico mais significativo, é importante que a organização esteja voltado ao aprendizado. Pois desse modo, o diálogo passa a ser valorizado, as soluções não paliativas são buscados aos gestores, passam a ser mais rápidos nas tomadas de decisão, o que se mostra como uma vantagem competitiva para a organização.

A visão compartilhada da empresa, considerada uma importantíssima etapa do planejamento, também muito auxilia no processo de implementação do plano estratégico, uma vez que todos estarão envolvidos em busca de um objetivo comum. Os gestores terão mais tempo para pensarem na essência das questões estratégicas da empresa, delegando poderes para seus

subordinados resolverem os problemas do dia-a-dia da atividade da organização.

O ambiente empresarial torna-se rotineiramente mais turbulento em virtude de vários fatores que incide o contexto da empresa como por exemplo legislação, concorrência e exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços, atendimento aos clientes, entre outros. Neste contexto é necessário que o gestor entenda desses fatores. Inicialmente faz necessário entender o planejamento estratégico e que benefícios podem-se conferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das empresas.

Segundo Oliveira (1998), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação.

O grande benefício do planejamento estratégico é a tendência da redução dos efeitos de uma série de incertezas em um processo qualquer a ser considerado. Trata de um delineamento, uma percepção provável do cenário esperado e os meios para alcançá-lo.

Segundo Stoner E. Freeman (1955), o planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Enfatiza-se que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessidade de métodos, técnicos, planos ou lógico para suportá-los.

Muitas vezes a falta de preparo dos profissionais e responsáveis pela gestão das empresas, conduzem em geral às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários da empresa. Sob a ótica da gestão pela qualidade total as decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais aceitas ou possíveis, função adequadamente atendida por um eficaz programa de planejamento estratégico.

Em linhas gerais o planejamento estratégico pode ser simplificado em etapas básicas de mercado:

- 1 - Definir e linhar os objetivos e os resultados esperados;
- 2 - Levantamento das informações;
- 3 - Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato

estratégico;

4 - Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando-os por uma comunicação formal.

O planejamento estratégico deve pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, para tal necessita tempo e suficiente para transformar informações em decisões, e transcrever os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executados.

Planejamento estratégico considera percepções organizacionais dedicados à visão sistêmica da empresa; onde devem ser priorizadas inicialmente as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais.

É importante fundamentar as decisões de forma a atingir a estrutura organizacional da empresa até atingir os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços.

Segundo afirma Almeida (2001), o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

Vale ponderar que o planejamento estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se substancialmente por procurar elucidar situações a médio e longo prazo estabelecendo um conjunto de diretrizes a serem seguidas mediante as condições e cenários considerados. É uma poderosa ferramenta de auxílio aos diversos processos decisórios e necessite ser atualizado continuamente.

No ponto de vista da engenharia de produção o Planejamento Estratégico pode ser descrito como um processo administrativo que visa fomentar sustentação metodológica estabelecendo um trilho ou direção a ser seguida na busca pela otimização dos diversos recursos empregados no modelo de negócio. No campo da gestão uma das principais contribuições do planejamento Estratégico aborda o adequado dimensionamento da estrutura organizacional das empresas, visto que permite identificar as necessidades de pessoas e recursos de acordo com os cenários futuros.

O planejamento estratégico deve “enxergar” além da organização assim é de suma importância considerar os reflexos dos fatores externos aos rumos e planos futuros.

Assim, devem ser definidos todos os entrantes, metas, objetivos,

estratégias, políticos de atuação e ações a serem implementadas para que a empresa como um todo possa maximizar o atendimento às expectativas dos clientes externos, clientes internos, colaboradores, acionistas, comunidade e fornecedores.

É visto que a utilização do planejamento estratégico no ambiente das empresas, apoiada por um plano de negócio bem estruturado pode utilizar a manutenção e prosperidade de um modelo de negócio.

Em geral, as empresas possuem acesso facilitado a uma gama significativamente maior de informações e contam com áreas estruturadas e profissionais com atribuições específicas voltados ao apoio, elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico.

A preocupação com a gestão deve ser extrema para alcançar viabilidade e manutenção de um modelo de negócio.

Segundo Souza (2006): “Após os entraves fiscais e burocráticos, a gestão, tem sido um desafio progressivamente analisado. Diversas ações governamentais fazem-se necessários para o auxílio à condução empresarial”.

Neste sentido o papel do planejamento estratégico deve ser o auxílio direto à operacionalização da estratégia e de suporte ao modelo do negócio, atuando proativamente para o mapeamento de potenciais problemas de cunho estratégico. O planejamento estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

A grande maioria das organizações em fase de expansão tende a ignorar a necessidade e os benefícios de apoiarem seus processos decisórios no respaldo do planejamento estratégico essencialmente por julgarem-se incapazes de absorver mais esta atividade. Outros fatores colaborem ainda para esta atitude, tais como: a falta de recursos da empresa para contratar profissionais adequados ou qualificar seus profissionais e o corpo de gestão para esta ou outras funções demais, igualmente importantes para a empresa.

Pode-se citar ainda referente ao assunto, o excesso de atividades e a centralização de poder como causas desta resistência, porém isto compromete a viabilidade e a sustentabilidade do negócio da organização em relação ao mercado competitivo.

Segundo Almeida (1994) “as pequenas empresas na sua grande

maioria são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas”.

Contanto podemos ver que se compensa investir no desenvolvimento do planejamento estratégico para assim ampliar as chances de manutenção dos modelos de negócio ao longo do tempo, pois de contra-partida as empresas teriam ao seu lado maior agilidade para reagir às adversidades vivenciadas, quando previamente detectadas.

Os principais argumentos a favor do planejamento são os seguintes.

Ele:

- Aumenta as opções e a capacidade de resposta diante da mudança.
- Gera mais informação e com isso reduz a incerteza.
- Aumenta a capacidade da organização de entender o funcionamento do negócio e diminui as especulações improdutivas sobre o que está acontecendo.
- Permite que se descubra a necessidade de mudança.
- Ao tornar públicas as idéias, aumenta a capacidade da organização de alcançar seus objetivos.
- Confirma algumas hipóteses e questiona outras que devem ser modificados com o passar do tempo.
- Ajuda a preservar recursos valiosos.
- Estimula a empresa a competir no mercado.
- Contribui para preservar a instituição para além da existência dos direitos-chave.

O processo de planejamento requer que os membros da organização aos principais diretores da mesma formulem certas questões. Diante dos fatos não somente surgirão novas idéias, mas sim se estabelecerá a base de uma compreensão das necessidades da empresa e dos prós e contras de possíveis estratégias para em favor da organização.

O planejamento estratégico envolve muito mais que uma revisão ponderada dos problemas empresariais. No decorrer das últimas décadas, dirigentes e pesquisadores têm desenvolvido idéias valiosas sobre o que efetivamente implica planejar e os caminhos que isso abre para a prosperidade do negócio.

Essas idéias ou argumentos fornecem uma orientação às empresas

sobre como pensar em seus desafios.

Elas se baseiam, principalmente, em três proposições relacionadas com a conduta e o funcionamento das empresas:

1. A maioria das empresas atravessa ciclos de vida evolutivos e previsíveis.
2. Pode-se aprender muito com outras empresas.
3. A cultura da empresa em si, sua direção e sua organização têm uma influência muito maior nos lucros do que qualquer outro fator.

O processo de planejamento estratégico parte de algumas premissas ou fases:

Primeira: qual é mencionada a empresa bem-sucedida de amanhã / não se parecerá com a empresa bem-sucedida de hoje.

Segunda: as forças que já estão atuando influenciam o futuro na organização.

Terceira: as ações em andamento hoje terão impacto na empresa de amanhã.

Sendo que o trabalho realizado hoje na empresa é o resultado de amanhã na mesma, conseqüentemente o uso do planejamento estratégico como forma de êxito no resultado da empresa em sua maioria têm resultado positivo para a mesma.

Como podemos ver no mercado de hoje se torna cada vez mais necessário para as empresas tomarem consciência da importância da implantação do processo de administração estratégica em sua gestão. Tomando consciência do grande aumento da concorrência, e de influência do governo nas empresas, torna-se necessário e familiaridade com esse processo, pois o conjunto de ações administrativas possibilita aos gestores a integração da empresa ao seu ambiente e no seu desenvolvimento possibilitando que as empresas atinjam seus objetivos e metas.

Segundo Barney e Hesterly (2007) defendem que a administração

estratégica é um processo que vai desde a escolha de missão de uma empresa até a obtenção da vantagem competitiva.

O processo da administração estratégica:

Missão- Objetivos- Análise externo = Escolha estratégica  
- Análise interna

Implementação estratégica = vantagem competitiva

Processo de administração estratégica

Missão

O processo da Administração Estratégica começa quando é organização também definida a sua missão. Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara de missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claras e realistas os objetivos da empresa.

Para simplificar o processo de formulação e organização da missão de uma empresa, tem-se algumas perguntas:

- A. Quais os produtos e serviços que sua empresa pode promover com qualidade?
- B. Quais os clientes que sua empresa quer servir?
- C. Quais as necessidades destes clientes que seus produtos estão suprindo?
- D. Qual sua capacidade de abrangência, ou cobertura geográfica?
- E. Qual seu diferencial?
- F. Por que seu cliente escolheu sua empresa para comprar?
- G. O quão rápido todas as respostas às questões listadas acima se modificam?

Esses questionamentos ajudam a empresa a se direcionar, ou seja, qual linha a empresa está seguindo, quais clientes quer alcançar, em que ponto quer chegar, dentre outros.

Os objetivos da empresa são mensurados de forma mais estreita que a missão, abrangendo apenas alvos específicos que ela pretende atingir. De acordo com o grau de avaliação dos objetivos (alta ou baixa qualidade), é que a empresa poderá verificar se estes estão ou não ligados à sua missão. Sendo assim, é possível selecionar quais objetivos são importantes para a organização, no processo de administração estratégica.

Características como as abaixo podem auxiliar na criação de objetivos organizacionais de qualidade:

- A. Definir os prazos de cada objetivo organizacional não se esquecendo das pessoas envolvidas nesses objetivos;
- B. Deixar claro os objetivos e planejar estes de forma a estarem alinhados à missão e valores da empresa;
- C. Formular objetivos que envolvam os diversos níveis da organização (desafiar as pessoas).
- D. Manter-se sempre apto a mudanças (flexibilidade).

Vem a fazer parte da administração estratégica a Análise Externa e Análise Interna da empresa pelo fato de identificar “ameaças oportunidades” além de “forças e fraquezas” que a empresa possui.

Segundo Barney e Hesterly (2007) entendem que o processo de escolha das estratégias pode ser visto de forma complexa e demorada para ser implantada na organização, dados que influenciarão no processo deste como: missão escolhida, objetivos elevados, identificação de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, dentre outros... A escolha da estratégia para a empresa deve estar alinhada a esses dados, com isso torna-se mais fácil concretização dos objetivos levantados, e a obtenção de vantagens competitivas.

A implantação da estratégia nada mais é do que mudanças nas atividades da empresa sejam estas envolvendo setores de produção, gerência, dentre outros a fim de obter resultados com a estratégia elaborada. Segundo Fernandes e Barten (2005) implantações sempre envolvem mudanças, sejam estas grandes ou pequenas, porém causam impacto na organização.

Após seguir as etapas do processo de administração estratégica espera-se a concretização dos objetivos, ou sim a obtenção de vantagens

competitivas para a empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2007) classificam a vantagem competitiva como sendo a diferença do valor econômico obtido pela sua empresa, e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. Os ganhos obtidos, confiança dos clientes, dentre outros, são exemplos de vantagens competitivas que a empresa adquire após a criação e implantação de estratégias. Se torna importante para a empresa obter tais vantagens, pois percebe-se que seu processo de administração estratégica está sendo realizado de forma adequada ou não, além de fazer com que a empresa consiga se expandir no mercado.

De uma forma resumida, pode ser considerada uma cadeia de valor, o conjunto de valores obtidos pela empresa, ou seja vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo. O processo de Administração estratégica ser realizado com sucesso, permite a identificação de cadeia de valores na organização.

Segundo Porter (1992), toda empresa é formada por diversas atividades que são realizados para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Essas atividades podem ser realizadas através de uma cadeia de valores. A cadeia de valores representa a história da empresa suas estratégias, as formas de implantação dessas estratégias, dentre outros. Com isso, a cadeia de valores torna-se um instrumento primordial para mensurar as vantagens competitivas adquiridas para a empresa, além de auxiliar os gestores a descobrir maneiras para criá-los e sustentá-los.

Outra vantagem competitiva que a empresa pode adquirir ao longo do processo de Administração Estratégica, é a vantagem do custo, ou seja vantagem sobre seus concorrentes, em relação aos custos dos produtos e serviços prestados aos clientes. A empresa é possível extrair vantagens competitivas em relação a custos, buscando oportunidades não buscados pela concorrência, e implantando boas estratégias que irão gerar tais vantagens não deixando de lado a visão de lucro existente nas organizações.

Segundo Porter (1992) defende que os administradores reconhecem a importância do custo na elaboração de estratégias, para as empresas; porém muitas vezes o assunto é trabalhado de forma inadequada. Faz-se ausente um método sistemático e contínuo de análise de custos, revendo itens que não são analisados, deixando de contribuir em melhorias para a empresa.

É importante analisar se a tecnologia está relacionada ao custo e a

diferenciação na organização, a fim de perceber se os resultados após mudanças tecnológicas estão sendo positivos ou não.

A fim de obter vantagens com a tecnologia, e não atrapalhar na obtenção destas, o uso de tecnologias deve ser feito de forma correta, usando os momentos de oportunidade da empresa para implantar estratégias tecnológicas que irão inovar a empresa e com isso trazer bons resultados competitivos em relação aos seus concorrentes.

Segundo Porter (1992) a tecnologia pode influenciar na vantagem competitiva. Por isso só ela não é importante porém, quando implantada na empresa pode acarretar mudanças ligadas diretamente á obtenção de vantagens.

Outra forma de se obter vantagens competitivas através de aplicação de estratégias organizacionais é a diferenciação.

O processo de administração estratégica permite que os gestores das empresas elaborem estratégias diferenciadas, a fim de implantá-los em suas empresas e obter vantagens em relação à concorrência.

Segundo Porter ( 1992) acredita que a empresa pode explorar pontos não explorados anteriormente, a fim de torná-los atrativos aos olhos dos clientes. Criar diferenciais que façam com que os clientes optem por seu produto ou prestação de serviços, e com isso adquirir vantagem sob á concorrência.

O processo de Administração estratégica é contínuo, porém se trabalhado de forma adequada desde a escolha da missão para a empresa até a implantação da estratégia, pode-se conseguir a tão esperada obtenção da vantagem competitiva para as empresas.

- Apontar problemas que possam vir a existir antes que ocorram;
- Alertar a organização quanto às mudanças do ambiente do negócio;
- Dá à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes;
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades no mercado;
- Permite que os administradores tenham uma visão mais clara da empresa e de seus objetivos;
- Facilita a identificação e a exploração de futuras

oportunidades de mercado;

- Minimiza os custos e o tempo que devem ser dedicados e corrigir erros de decisão;
- Deixa claro a responsabilidade individual e contribui para a motivação em grupo.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar e contribuir para o enriquecimento da área de planejamento estratégico junto à empresa Hidrotec. Tendo por base os conhecimentos práticos, juntamente com as pesquisas bibliográficas e estudos teóricos adquiridos ao longo da faculdade, contribuíram para que se tivesse uma boa conduta deste trabalho.

Ao analisar estes dados, pode-se concluir que a área de planejamento estratégico da empresa Hidrotec está corretamente adequada para o porte da empresa. Neste sentido buscou-se contribuir com a sugestão de “Conceituar os benefícios do planejamento estratégico e da administração estratégica em si, como forma de estabelecer um melhor desempenho entre os agentes da organização e a excelência dos resultados organizacionais”.

De uma maneira geral, as sugestões contidas neste trabalho, foram desenvolvidas com o objetivo de aprimorar os conhecimentos na área de planejamento estratégico na empresa Hidrotec e de sua organização, com isso fica a satisfação de ter contribuído para o desenvolvimento desta área dentro da empresa, bem como colocado em prática os conhecimentos adquiridos durante a faculdade.

Neste sentido este relatório é encerrado com êxito, pois os resultados obtidos demonstram que os objetivos iniciais propostos foram alcançados, e que certamente o trabalho desenvolvido, juntamente com a empresa Hidrotec, será intensificado e melhorado a cada nova dificuldade imposta pelo mercado, contribuindo desta maneira para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de. Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas .Tese Doutorado.São Paulo.FEA-USP.1994.

Barney, J.B; Hasterly, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Casos Brasileiros .São Paulo: Pearson, 2007.

Campos, Edmundo. Sociologia da Burocracia, Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

Cruz, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da Pesquisa Científica: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009

David, F.R. Strategic Management : Concepts and Cases. 9.ed. Prentice Hall, 2002.

Dessler, Gary. Management. New York, 1998.

FARIA, José Carlos. **Administração, introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1996.

Fernandes, B.H.R; Berton, L.H. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva. 2005.

Galliers, H. e Bats, R. Information Technology and Organizational Transformation. Chichester England, John Wiley and Sons, 1998.

\*George, Claude. História do Pensamento Administrativo, São Paulo, Cultrix, 1972.

\*Guida, Frederico A. Panorama Geral da Administração. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1979.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBATO, David Menezes (coord.) Estratégias de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Mintzberg, H. A criação Artesanal da Estratégia .Rio de Janeiro : Campus .p.419-437, 1998.

Mosimann ,Clara P. e Fish, Silvio.Controladoria –Seu Papel na Administração de Empresas .São Paulo: Atlas 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 1998.

Pereira , M.F. Planejamento Estratégico :O curso .Cad/UFSC,2007.

Porter; M.E.Vantagem Competitiva.5.ed.Rio de Janeiro:Campus ,1992.

Prahalad ,C.K. Hamel,G. The Core Competence of the Corporation .Harvard Bussiness Review ,p.79-91,May-June 1990.

RICHARD N.FARMER e WILLIAM G.RYAN,"Management Microeconomics and Systems Theory".Mus Business Topics,1969

SENGE,P.A Quinta Disciplina .São Paulo: Best Seller ,2006.

SOUZA,Wendel;Departamento de Engenharia de Produção.2006.97 Págs.Universidade Federal Fluminense /RJ.

STONER,J.A F;Freemann ,R.E. Administração .Rio de Janeiro .Prentice Hall do Brasil,1995.

Tavares, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas ,2005.

Zanoni,Eliane.**Administração Estratégica**:processos gerenciais v/ Eliane Zanoni ,Janaina Vanzo Berto.-São Paulo: Pearson Prentice Hall,2009.



## APÊNDICES



## APÊNDICE A – Nome do apêndice A



## ANEXOS

## Hidrotec





69

