

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SUENNY PAVÃO SAKAMOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na Empresa CIA da Esfiha
Express em São Luís - Ma

São Luís
2015

SUENNY PAVÃO SAKAMOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na Empresa CIA da Esfiha
Express em São Luís - Ma

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade
obrigatória para conclusão do curso e
obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Mubárack
Heluy

São Luís

2015

SUENNY PAVÃO SAKAMOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na Empresa CIA da Esfiha
Express em São Luís - Ma

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade
obrigatória para conclusão do curso e
obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Miguel Mubárack Heluy (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

1º Examinador(a)

2º Examinador(a)

A Deus, autor da minha vida e da minha história e à minha família, meu alicerce que sempre me orientou no melhor caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por seu infinito amor e por segurar em minha mão em todos os momentos que precisei de forças para continuar a batalha da vida. Toda honra e toda glória seja destinada a Ele.

Aos meus pais, Paulo Sakamoto (*in memoriam*) e principalmente à minha mãe e heroína, Carla Pavão, que sempre batalhou para dar e ensinar o melhor às suas filhas. Seu amor e apoio incondicional são essenciais para minha vida, sou grata a Deus por sua existência. Agradeço por todo incentivo para finalizar essa etapa em minha vida.

À minha irmã Sanae, que sempre esteve ao meu lado principalmente nos momentos mais difíceis, por seu companheirismo e pelo presente mais lindo que deu à nossa família, meu sobrinho Pedro Lucas.

Ao meu esposo Elizeu Neto, meu grande amor, pelo seu apoio e compreensão que sempre obtive, sua motivação e determinação são exemplos para mim.

Às verdadeiras e eternas amizades que adquiri durante os anos, agradeço por sempre estarem dispostas a me ouvir e me incentivar a superar os obstáculos da vida.

E a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente à elaboração desse trabalho, os meus sinceros agradecimentos!

“Em seu coração o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos”.

Provérbios 16:9

RESUMO

Este trabalho apresenta o processo de implementação do planejamento estratégico como ferramenta de controle e avaliação do ambiente que a empresa está inserida. Inicia-se com a revisão teórica do assunto abordado, com diferentes pensamentos dos autores que são referência no conceito e na classificação de tipos de planejamento e estratégia. Destacam-se também as fases do planejamento estratégico que foram implantadas na empresa em questão, bem como os modelos estratégicos. No estudo de caso da empresa Cia da Esfiha Express, apresenta-se breve descrição da organização, expondo seu tipo de serviço e produtos oferecidos, bem como os resultados da pesquisa obtidos por meio de entrevista com o proprietário e questionários aplicados com os colaboradores da organização. As fases do planejamento estratégico contemplaram o estudo da matriz SWOT com o propósito de criar uma visão de futuro para a organização, com missão, valores, objetivos e estratégias. Com este estudo, o gestor terá um real conhecimento sobre a empresa que administra com ferramentas eficazes para um contínuo acompanhamento estratégico. Na conclusão é destacada a importância de parar e planejar estrategicamente todos os objetivos que a empresa busca atingir e as ferramentas de gestão que facilitam o processo de crescimento com maior eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ferramentas estratégicas. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This paper presents the process of implementation of strategic planning as a control tool and evaluation of the environment that the company is placed. It starts with a theoretical review of the discussed subject with different thoughts from the authors who are reference on the concept and the classification of some types of planning and strategy. It is also highlighted the stages of the strategic planning that were implanted on the company in question, as well as the strategical models. On the case report of the company Cia da Esfiha Express, it presents a soon description of the organization exposing its type of service and offered products, as well as the results of the research obtained through interview with the owner and questionnaires applied with the employees of the organization. The stages of the strategical planning contemplated the grid study SWOT in order to create a future view to the organization with mission, values, objectives and strategies. With this study the manager will have a real knowledge about the company that administers with effective tools to a standing strategical supervision. On the conclusion it is highlighted the importance of stopping and planning strategically all the goals that the company seeks to achieve and the management tools that facilitates the growing up process with more efficiency and effectiveness.

Keywords: Strategical planning. Strategical tools. Small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Os seis passos do processo de planejamento.....	17
Figura 2	– A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.....	19
Figura 3	– Escolas de pensamento na formação da estratégia.....	21
Figura 4	– Tipos básicos de estratégias.....	24
Figura 5	– Fases do planejamento estratégico.....	25
Figura 6	– Itens básicos de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico.....	32
Figura 7	– O modelo de administração estratégica.....	34
Figura 8	– A análise de questões críticas.....	36
Figura 9	– Localização e área de abrangência da entrega.....	39
Figura 10	– Fachada da esfiharia Cia da Esfiha Express.....	40
Figura 11	– Logomarca da esfiharia Cia da Esfiha Express.....	40
Figura 12	– Forno industrial.....	41
Figura 13	– Organograma da empresa.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.....	20
Quadro 2	– Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional.....	20
Quadro 3	– Algumas considerações da análise FF/AO.....	37
Quadro 4	– Pontos fortes e pontos fracos da Cia da Esfiha Express.....	47
Quadro 5	– Oportunidades e ameaças da Cia da Esfiha Express.....	48
Quadro 6	– Definição do primeiro objetivo.....	49
Quadro 7	– Definição do segundo objetivo.....	49
Quadro 8	– Definição do terceiro objetivo.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	PLANEJAMENTO	15
2.1	Processo de planejamento	16
2.2	Tipos de planejamento	18
2.2.1	Planejamento estratégico.....	18
2.2.2	Planejamento tático.....	18
2.2.3	Planejamento operacional.....	19
3	ESTRATÉGIA	21
3.1	Tipos de estratégia	22
3.1.1	Estratégia de sobrevivência.....	22
3.1.2	Estratégia de manutenção.....	23
3.1.3	Estratégia de crescimento.....	23
3.2.4	Estratégia de desenvolvimento.....	23
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
4.1	Fases da implementação	25
4.1.1	Diagnóstico estratégico.....	26
4.1.2	Identificação da missão.....	28
4.1.3	Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	29
4.1.4	Controle e avaliação.....	31
5	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	34
5.1	Análise ambiental	35
5.2	Análise organizacional	35
5.3	Modelos estratégicos	36
5.4	Análise de questões críticas	36
5.5	Análise SWOT	37
6	CIA DA ESFIHA EXPRESS	38
7	METODOLOGIA	43
8	RESULTADOS DA PESQUISA	45
8.1	Fase I – Diagnóstico estratégico	46
8.2	Fase II – Missão da empresa	49
8.3	Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos	49

8.4	Fase IV – Controle e avaliação.....	50
9	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	55
	ANEXOS.....	62

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial encontra-se em constante mudança e a tendência atual é que os desafios aumentem na mesma proporção das exigências do mercado mundial. Com essa constante mudança no mundo pós-moderno, as empresas buscam métodos cada vez mais tecnológicos, buscando sempre novos conhecimentos e ferramentas de gestão mais eficientes para se manter no negócio e para se destacar com produtos e serviços inovadores.

As pequenas empresas têm desempenhado papel importantíssimo para a economia brasileira e são diversas situações enfrentadas no mercado que testificam a habilidade do empreendedor de manter sua empresa sem prejuízos.

Nesse contexto, são diversos desafios enfrentados como a concorrência acirrada, clientes cada vez mais exigentes e conhecedores, além das mudanças ambientais influentes nos negócios, que revelam a importância do planejamento estratégico para todos os tipos e tamanhos de empresa.

Muitas empresas iniciam suas atividades porque reconhecem uma oportunidade no mercado e, a partir desse momento, devem praticar o planejamento. Entretanto, acreditam não ser necessária a utilização do planejamento estratégico por aparentar ser utilizada somente pelas grandes organizações, porém a falta dessa ferramenta pode ser uma das grandes causas que acarretam o insucesso das empresas de pequeno porte, pois acabam por não enxergar seus objetivos em longo prazo.

Com essa ferramenta, a empresa extrai diversas informações para um levantamento de dados com vistas a avaliar o ambiente em que a empresa se encontra, bem como constatar a real importância do planejamento estratégico numa organização.

O planejamento estratégico visa capacitar o empreendedor a atingir seus objetivos através de ferramentas úteis ao crescimento empresarial, são técnicas para facilitar e conduzir melhor a empresa, gerando maior organização e controle do negócio.

Para isso, faz-se necessário um embasamento teórico para otimizar a aplicação do planejamento estratégico proporcionando uma base de sustentação no processo decisório da empresa. Nesse ponto, a teoria é mais importante que a

prática e esse conjunto de planos evitarão a repetição de erros considerando o maior conhecimento sobre a realidade da empresa.

O presente trabalho visa implementar o planejamento estratégico na empresa Cia da Esfiha Express, localizada na cidade de São Luís, capital do Maranhão onde atua no ramo comercial de prestação de serviços. Sendo uma empresa nova no mercado, ela busca destacar-se entre a concorrência, tendo como objetivo a inovação na sua gestão, bem como maior adequação ao ambiente em que está inserida. Com isso, a empresa terá maior entendimento do seu negócio e clareza nas suas decisões.

O estudo foi feito através de levantamento bibliográfico, com base em ideias de diferentes autores, comprovando a possibilidade de implementação da ferramenta como modelo de gestão eficaz, buscando maior grau de reflexão sobre sua administração e sua influência no ambiente em que ela está inserida, também, delineando um futuro que se deseja alcançar ou se aproximar. Foi realizada também a aplicação de entrevista e questionário, além da observação sistemática do negócio para coleta de dados essenciais ao estudo.

Com este estudo, a empresa estará mais capacitada ao crescimento através de todas as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) no nível estratégico da organização.

O objetivo geral do trabalho foi apresentar conceitos e ferramentas para o processo de implementação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo de prestação de serviços como é a Cia da Esfiha Express, mostrando suas etapas e resultados. Já os objetivos específicos foram:

- a) Formular missão, visão e valores institucionais;
- b) Realizar análise interna da empresa para detectar seus pontos fortes e fracos;
- c) Realizar a análise externa da empresa para detectar as oportunidades e ameaças;
- d) Proporcionar formas de controle para o planejamento estratégico.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo expõe a introdução do assunto, com seus objetivos e sua justificativa. O capítulo 2 apresenta a evolução histórica do planejamento, seus conceitos básicos, processos

e tipos de planejamento e no capítulo 3 consideram-se também os dados da estratégia, como a evolução do seu conceito e tipos de estratégia, destacando-se a estratégia de desenvolvimento.

No capítulo 4, encontra-se a explanação do Planejamento Estratégico, como detalhamento das etapas que a empresa deverá seguir, onde são expostas as fases do planejamento estratégico: elaboração do diagnóstico estratégico, definição da missão da empresa, definição dos instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação da ferramenta implantada.

No capítulo 5 é feito um estudo sobre a administração estratégica, expondo-se os modelos estratégicos destacados pelo autor estudado. A empresa Cia da Esfiha Express é descrita no capítulo 6, com a caracterização da sua estrutura, ramo de atividade, dos seus serviços e seu diferencial.

No capítulo 7 é tratada a metodologia utilizada para a construção da pesquisa e no capítulo 8 o estudo de caso, com a análise dos resultados encontrados e a aplicação do Planejamento Estratégico na empresa, com resultados e formas de controle.

2 PLANEJAMENTO

O planejamento visa desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, para avaliar as implicações futuras de decisões presentes que facilitarão a tomada de decisão no futuro (OLIVEIRA, 2014, p. 5), ou seja: o planejamento facilita o processo para se atingir os objetivos, desafios e metas.

Para Chiavenato (2004, p. 192) “[...] planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente.”

Dito como a mais importante das funções gerenciais, planejar é ao mesmo tempo um processo, uma habilidade e uma atitude. Assim como o contrário de eficiência é desperdício, o contrário de planejamento é improvisação (MAXIMIANO, 2007, p. 113).

Segundo Maximiano (2007, p. 115), “[...] além de processo de tomar decisões e competência intelectual, planejar é também uma questão de atitude [...] que reconhecem a necessidade de mudança e de ação para fazer a mudança acontecer”.

Steiner (1969, p. 12 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 3) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

1 A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.

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

3 Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

4 Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

5 Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

A partir dessas dimensões é possível visualizar a amplitude desse assunto, pois demonstra que o planejamento é um conjunto de ações e decisões a serem executadas antes, durante e depois da elaboração e implementação do planejamento.

“Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada das decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária” (CHIAVENATO, 2004, p. 194).

Para Oliveira (2007, p. 5), o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, por isso, provoca o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Então, entende-se que quanto mais o planejamento é praticado nas empresas, mais rápido se alcançarão os objetivos e metas da organização.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 193), “[...] o planejamento constitui hoje uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização ou atividade”.

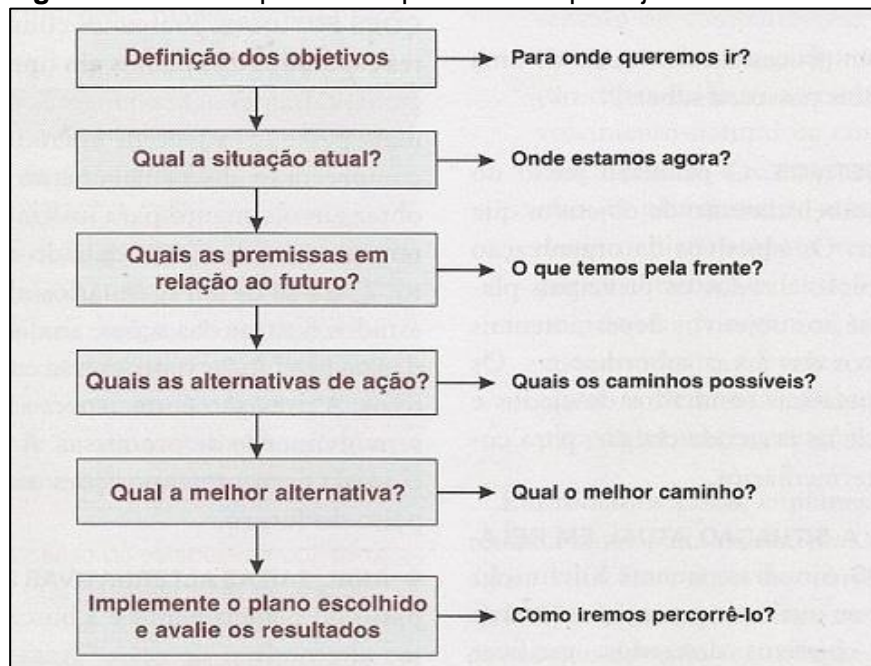
2.1 Processo de planejamento

O planejamento é realizado através de um processo fundamental para determinar e alcançar os objetivos almejados. Esse processo pode ser realizado pelos gestores e deverá ser contínuo e permanente, com participação do maior número de pessoas envolvidas.

Com Chiavenato (2004, p. 195), tem-se um processo constituído de uma série sequencial de seis passos, a saber:

- **DEFINIR OS OBJETIVOS.** [...] Os objetivos devem especificar resultados desejados e os pontos finais onde se pretende chegar, para conhecer os passos intermediários.
- **VERIFICAR QUAL A SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS.** [...] verificar onde se está e o que precisa ser feito.
- **DESENVOLVER PREMISSAS QUANTO ÀS CONDIÇÕES FUTURAS.** [...] Trata-se de gerar cenários alternativos para os estados futuros das ações, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o progresso em direção aos objetivos. [...]
- **ANALISAR AS ALTERNATIVAS DE AÇÃO.** [...] Trata-se de relacionar e avaliar as ações que devem ser tomadas, escolher uma delas para perseguir um ou mais objetivos, fazer um plano para alcançar os objetivos.
- **ESCOLHER UM CURSO DE AÇÃO ENTRE VÁRIAS ALTERNATIVAS.** Trata-se de uma tomada de decisão, em que se escolhe uma alternativa e se abandona as demais. [...]
- **IMPLEMENTAR O PLANO E AVALIAR OS RESULTADOS.** Fazer aquilo que o plano determina e avaliar cuidadosamente os resultados para assegurar o alcance dos objetivos. [...]

Figura 1 – Os seis passos do processo de planejamento.



Fonte: Chiavenato (2004, p.196).

Já para Maximiano (2007), esse processo compreende três etapas: aquisição de dados de entrada, tomada de decisão e preparação de planos.

De acordo com o autor, os dados de entrada são as informações, modelos e técnicas de planejamento, ameaças e oportunidades, projeções, e decisões que afetam o futuro por exemplo. A tomada de decisão compreende a análise e interpretação dos dados de entrada, criação e análise de alternativas e decisões. E a elaboração de planos são os objetivos, recursos e meios de controle para se chegar ao planejado.

Existem os chamados “fatores críticos de sucesso” que se fazem necessários para que o planejamento seja bem sucedido. Segundo Chiavenato (2004, p. 196), para identificar os fatores críticos de sucesso em qualquer negócio, deve-se fazer a seguinte pergunta: o que fazer para ser bem-sucedido?

Uma das formas de identificar esses fatores críticos é através do *benchmarking*, onde se distinguem as organizações bem-sucedidas das malsucedidas.

Para Faculdade Bom Jesus (2002), “[...] através do *benchmarking*, a empresa poderá ter um parâmetro para avaliação do seu desempenho, como também obter novas ideias para melhoria de seus processos”.

Benchmarking é o processo contínuo e sistemático de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como líderes empresariais ou como representantes das melhores práticas, com o propósito de aprimoramento organizacional Chiavenato (2004, p.198).

2.2 Tipos de planejamento

O planejamento é realizado através de planos com períodos de curto a longo prazo, têm diferentes características e diversos autores classificam-no em três tipos que são praticados em diferentes níveis da organização.

2.2.1 Planejamento estratégico

Esse primeiro tipo, alvo do estudo, será explanado com maior clareza no capítulo 4. Entretanto, segue uma breve explicação acerca do assunto.

Esse tipo de planejamento é praticado por toda organização, a longo prazo.

Para Chiavenato (2004, p. 203), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais: 1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. 2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro. 3. O planejamento estratégico é compreensivo. 4. O planejamento é um processo de construção de consenso. 5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

E para Oliveira (2007, p. 17), Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

2.2.2 Planejamento tático

Esse tipo de planejamento é específico a uma unidade organizacional, intermediária, como um departamento ou setor por exemplo. Responsável por desenvolver planos táticos para alcançar o objetivo de toda a organização.

Segundo Oliveira (2007, p. 18), o planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo.

Na verdade, o Planejamento Estratégico é desdobrado em vários

planejamentos táticos, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para sua realização (CHIAVENATO, 2007, p. 204).

Para Maximiano (2007), esses planos abrangem áreas de atividades especializadas da empresa como marketing, operações, recursos humanos, finanças, e novos produtos por exemplo.

2.2.3 Planejamento operacional

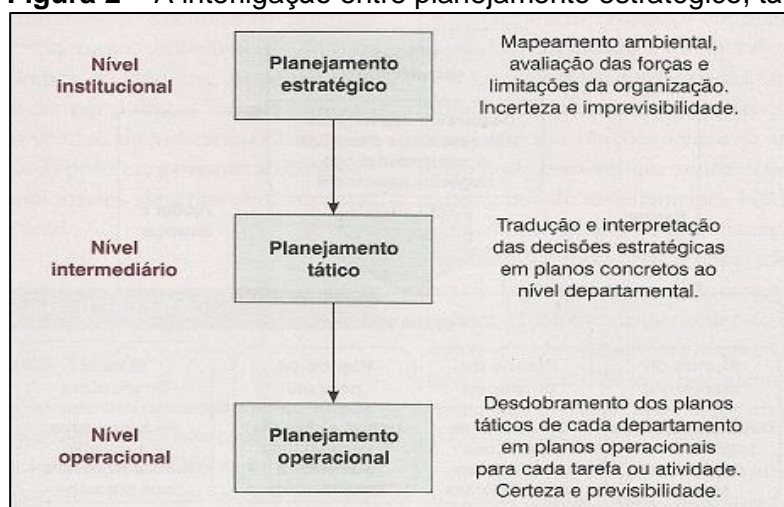
O planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 207).

Sendo o primeiro planejamento a ser feito na empresa, o planejamento operacional é elaborado com atividades do dia-a-dia e, por isso, seu prazo é curto. Revela-se então que qualquer mudança no planejamento operacional afetará diretamente o planejamento tático e o estratégico.

Para Oliveira (2004, p.19), esse tipo de planejamento é a formalização, principalmente de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas afins.

Segundo Maximiano (2007), o planejamento operacional é também chamado de estratégias operacionais, e especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos.

Figura 2 – A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 205).

As diferenças básicas entre o planejamento estratégico e o tático são destacadas no quadro 1 e a diferença entre o planejamento tático e operacional está exposto no quadro 2. Observam nos quadros 1 e 2 as diferenças de prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade entre os tipos de planejamento.

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático.

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Fins e meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

Fonte: Oliveira (2007, p. 20).

Quadro 2 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional.

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo Amplitude Riscos Atividades Flexibilidade	Mais longo Mais ampla Maiores Meios Menor	Mais curto Mais restrita Menores Meios Maior

Fonte: Oliveira (2007, p. 20).

De acordo com Oliveira (2007 p. 21), as decisões estratégicas têm, geralmente, alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. Por sua vez, o planejamento tático está mais voltado aos meios para alcançar os objetivos específicos.

3 ESTRATÉGIA

O termo estratégia tem sido utilizado pelas organizações militares desde muito tempo, tendo como significado inicial “a arte do general” e designava o comandante militar. Segundo Chiavenato (2004, p. 574), o antigo conceito militar define estratégia como sendo a aplicação articulada e coesa de forças em larga escala contra algum inimigo.

Para Steiner (1969, p. 237 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 187), na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para vitória militar.

“Foi H. Igor Ansoff, em 1965, quem formulou a noção de estratégia envolvendo a definição de objetivos com base na análise de ameaças e oportunidades no ambiente”. (MAXIMIANO, 2007, p. 133)

Mintzberg (2007, p. 17) cita dez escolas de pensamento de formação da estratégia, entretanto ele prescreve somente três delas:

A primeira eu chamo de “escola do *design*” que considera a formulação de estratégia como um processo informal de concepção, normalmente na mente consciente de um líder. [...] às vezes chamado de SWOT (para comparar forças [*Strengths*] e fraquezas [*Weaknesses*] internas com oportunidades [*Opportunities*] e ameaças [*Threats*] externas), também embasa a segunda, que chamo de “escola de planejamento” e que acata as premissas da anterior, exceto duas: que o processo deve ser informal e o executivo-chefe, o ator principal. A terceira, que chamo de “escola do posicionamento”, enfoca mais o conteúdo das estratégias do que os processos prescritos para fazê-las.

Figura 3 – Escolas de pensamento na formação da estratégia.

Escola	Visão do Processo
<i>Design</i>	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

Fonte: Mintzberg (2007, p.19).

Informa-nos Cavalcanti (2007, p. 41) que, no século XX, novas e várias definições de estratégia apareceram. O seu significado deixou de focar a força e passou a ser a seleção de meios e objetivos que privilegiam os fatores psicológicos dos envolvidos.

Por fim, a estratégia passou a configurar-se como um indicador dos negócios ambientais, com diversos conceitos mas que sintetizam o mesmo objetivo.

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (OLIVEIRA, 2007, p. 181).

De acordo com Maximiano (2008, p. 95), para uma empresa, a estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência.

3.1 Tipos de estratégia

A estratégia pode ser diferenciada de acordo com a capacitação e o objetivo estabelecido, ou seja: em que situação a empresa se encontra para escolher o melhor tipo de estratégia a ser posto em prática.

Para Bernardi (2010, p. 37), a empresa moderna deve estruturar-se e aprender a conviver com a mudança, com o caos, com a variedade, com a diversidade, com os conflitos e paradoxos e todos os dilemas consequentes.

3.1.1 Estratégia de sobrevivência

Essa estratégia é usada quando já se esgotaram todas as outras formas de sobrevivência da empresa. Segundo Oliveira (2007, p.185), a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.

Os tipos mais usados para “sobreviver” são redução de custos e desinvestimento, e, por último, a liquidação de negócio, usada em última instância.

3.1.2 Estratégia de manutenção

Oliveira (2007, p. 186) nos ensina que a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças.

Apresenta-se de três formas: Estratégia de estabilidade, de nicho e de especialização.

3.1.3 Estratégia de crescimento

Utilizam-se dessa estratégia as empresas que buscam uma oportunidade para crescer no mercado. Segundo Oliveira (2014, p. 198), “[...] o executivo procura, nessa situação, lançar novos produtos e serviços, aumentar o volume de vendas etc”.

Maximiano (2007), enfatiza que essas organizações são criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para seus competidores.

Estratégia de inovação, de internacionalização, de *joint venture* e de expansão são os tipos inerentes à postura de crescimento.

3.1.4 Estratégia de desenvolvimento

A oportunidade de desenvolver a empresa aparecerá quando houver predominância de pontos fortes dentro da empresa, principalmente em duas direções e segundo Oliveira (2014, p. 199) “[...] a combinação desses dois eixos - mercadológico e tecnológico - permite ao executivo construir novos negócios no mercado”. As diferentes variações de estratégias de desenvolvimento seguem abaixo:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados [...].
- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e serviços para seus mercados atuais [...].
- Desenvolvimento financeiro: corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomas e/ou concorrentes,

[...] essas empresas juntam-se, associam-se ou fundem-se em nova empresa, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros, quanto oportunidades no mercado.

- Desenvolvimento de capacidades: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no mercado.
- Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico (OLIVEIRA, 2007, p.199-200).

A mais forte das estratégias de desenvolvimento é a diversificação, e, de acordo com Oliveira (2014, p. 200), os produtos e seus usos são diferentes e os executivos devem fazer uma minuciosa análise para decidir sobre a diversificação.

Figura 4 – Tipos básicos de estratégias.

Diagnóstico		Interno	
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
		Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
	Predominância de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
		Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • <i>Joint Venture</i> • Expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • De mercado • De produtos ou serviços • Financeiro • De capacidades • De estabilidade • Diversificação <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerada - interna - mista

Fonte: Oliveira (2014, p. 203).

“Com referência aos vários tipos de estratégias apresentadas, o executivo pode adotar um conjunto delas, de maneira ordenada, desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes” (OLIVEIRA, 2014, p. 203).

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para sair da improvisação, os empreendedores buscam ferramentas eficientes para gerir melhor sua empresa, como a implementação do planejamento estratégico. O planejamento estratégico envolve vários aspectos da organização, definindo onde a empresa se encontra e aonde ela quer chegar.

Existem diversas metodologias para a implementação, entretanto não existe uma universal; portanto, será exposta a metodologia que melhor se aplica à empresa estudada. De acordo com Oliveira (2014), essa metodologia foi desenvolvida a partir de trabalhos e contatos junto a empresas e consultores empresariais no Brasil e no exterior.

4.1 Fases da implementação

Esse planejamento estratégico é composto de quatro fases essenciais para sua elaboração, a saber:

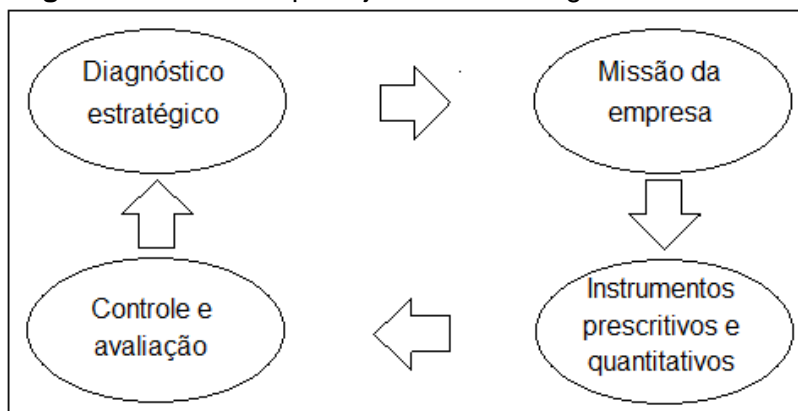
Fase I – Diagnóstico estratégico.

Fase II – Missão da empresa.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.

Fase IV – Controle e avaliação.

Figura 5 – Fases do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p.42).

4.1.1 Diagnóstico estratégico

Essa primeira fase é caracterizada por determinar “como a empresa está e qual a sua real situação no ambiente interno e externo”. Por essa é razão que Oliveira (2014) refere que todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produtos e serviços *versus* segmentos de mercados e outras atividades.

Para *Fae Business School*, é com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá antecipar-se às mudanças e preparar-se para agirem seus ambientes internos e externos (FACULDADE BOM JESUS, 2002).

Essa fase possui algumas etapas básicas: Definição de visão, definição dos valores, análise interna, análise externa e dos concorrentes. “É fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas, bem como saiba utilizá-las, através de um processo decisório eficiente, eficaz e efetivo” (OLIVEIRA, 2014, p. 63).

✓ **Identificação da visão**

“Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2014, p. 43).

Kanter (1977, p.14 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 65) “[...] explicou que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa”.

E para Chiavenato e Sapiro (2009), é a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.

✓ **Identificação dos valores**

Chiavenato e Sapiro (2009) nos ensinam que valores são os aspectos comportamentais importantes para a organização e refletem aquilo que a organização pretende privilegiar em suas atividades e no comportamento das pessoas.

“Valores representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2014, p. 43).

Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética. E, se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2014, p. 69).

✓ **Análise externa**

“Esta etapa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente da empresa, bem como as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações” (OLIVEIRA, 2014, p. 43-44).

E ainda Oliveira (2014), que nos afirma que oportunidades são as variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis para a empresa e ameaças são também variáveis externas e não controláveis, mas que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Segundo Lobato *et al.* (2003, p. 56), “[...] oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente, para o exercício de sua missão e a concretização de sua visão”.

E ameaças “[...] são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e a concretização de sua visão” (LOBATO *et al.*, 2003, p. 56).

Portanto, a relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações. Por esse motivo, entender de que se compõe esse ambiente e como ele se organiza torna-se essencial para a gestão das empresas (FACULDADE BOM JESUS, 2002, p. 35).

✓ **Análise interna**

Para Oliveira (2014), a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada.

“É a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se

estabelecerem as estratégias da empresa” (FACULDADE BOM JESUS, 2002, p.31).

Os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente, e os pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa. (OLIVEIRA, 2014, p. 149)

De acordo com Mintzberg (2001), a competência distinta de uma organização é mais do que ela pode fazer, é o que ela pode fazer bem, proporcionando os pontos fortes para as organizações.

4.1.2 Identificação da missão

“Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” (OLIVEIRA, 2007, p. 50).

Maximiano (2008, p. 104) refere que a missão de uma organização pode permanecer ou variar no tempo, as mudanças no ambiente frequentemente forçam a redefinição da missão.

Nessa fase determina-se a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico, e, para Oliveira (2014), “[...] a missão não está diretamente correlacionada com o estatuto social da empresa, e é, na realidade, muito mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa”.

A definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser:

- 1) suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o modelo de gestão e a atuação estratégica;
- 2) mais focados no sentido da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, do que nas características dos produtos e serviços;
- 3) capazes de refletir as habilidades e competências essenciais da empresa;
- 4) entendíveis por todos os profissionais envolvidos nas questões estratégicas da empresa;
- 5) realistas, mas desafiadores para consolidar novas situações para a empresa;
- 6) flexíveis, dentro de determinados parâmetros preestabelecidos; e
- 7) motivadores para a ação e a criatividade das pessoas (OLIVEIRA, 2014, p.116).

Tavares (2000, p. 181) define que “[...] missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio”.

Segundo Oliveira (2014), “A missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

4.1.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nos instrumentos prescritivos é estabelecido o que deverá ser feito pela empresa; o primeiro passo é a definição dos objetivos, desafios e metas, e o segundo passo se estabelecem as estratégias e políticas, e os projetos e planos de ação.

Segundo Oliveira (2014, p. 247), os instrumentos quantitativos correspondem à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

✓ **Objetivos, desafios e metas**

“Objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços” (OLIVEIRA, 2014, p. 53).

Os objetivos estratégicos abrangem áreas do desempenho como: posição no mercado, volume de negócios, inovação, responsabilidade social e imagem na comunidade, competências dos recursos humanos, valor e eficiência dos recursos físicos, investimentos e resultados financeiros globais, entre outros (MAXIMIANO, 2008, p. 105).

Para Oliveira (2014, p. 168), “[...] não há empresa sem objetivos. O que há – e são muitas – são empresas sem nenhuma formulação oficial e pública de seus objetivos e desafios”. Daí a importância do conhecimento e participação de todos os colaboradores da empresa sobre os objetivos que a empresa busca alcançar.

Chiavenato e Sapiro (2009) destaca que um objetivo organizacional nunca existe como algo tangível; ele é um estado que se procura e não um estado que se possui.

“Desafio é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige esforço extra e representa a modificação de uma situação desejável identificada pelos objetivos” (OLIVEIRA, 2014, p. 53).

“Meta é a etapa ou passo intermediário para alcançar determinado objetivo” (OLIVEIRA, 2014, p. 150).

Salienta-se que, embora na maior parte das vezes neste livro haja referência pura e simples a “objetivos”, normalmente o autor estará referindo-se aos desafios também, dentro da necessidade de existir uma situação quantificada, um responsável e com prazo para realização, bem como a exigência de um esforço extra de quem o irá concretizar. Essa situação também se refere ao termo meta.

Para Oliveira (2014, p. 168), “Uma reavaliação sistemática de objetivos e desafios é aconselhável, visto que a manutenção do mesmo plano de ação durante longo período de tempo não provoca impactos favoráveis sobre a empresa”.

✓ **Estratégias e políticas**

“A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos” (OLIVEIRA, 2014, p. 187). Os dados referente à definições e tipos de estratégias foram tratadas no capítulo 3 do presente trabalho.

Chiavenato e Sapiro (2009) explicam que uma boa estratégia pode assegurar a melhor locação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

“Como base para o processo decisório, no planejamento estratégico existem as políticas, que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões dos executivos das empresas” (OLIVEIRA, 2014, p. 237).

Mintzberg (2001) afirma que políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer.

“Uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados; e procura mostrar às pessoas o que elas podem ou não fazer para contribuir para o alcance dos resultados da empresa” (OLIVEIRA, 2014, p. 238).

Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que as políticas são decisões contingenciais que reduzem os conflitos na definição de objetivos.

De acordo com Oliveira (2014) as empresas devem apresentar várias políticas dependendo dos seguintes assuntos: “[...] produtos ou serviços,

distribuição, promoção, preços, clientes, competitividade, finanças, investimentos, recursos humanos e atuação social da empresa”.

✓ **Projetos e planos de ação**

“Projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2014, p. 247).

Conforme Furlan (1997), os planos de ação referem-se aos passos pragmáticos para a concretização das estratégias estabelecidas, possuindo data de realização e prioridade de execução. São de responsabilidade de pessoas, órgãos ou unidades organizacionais, que poderão ser avaliados de acordo com seu desempenho nessa realização.

Plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.) (OLIVEIRA, 2014).

O autor destaca a importância da interligação entre os projetos e os planos de ação, isso porque os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos direcionados para a obtenção de resultados específicos, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades identificadas por meio das atividades de cada projeto.

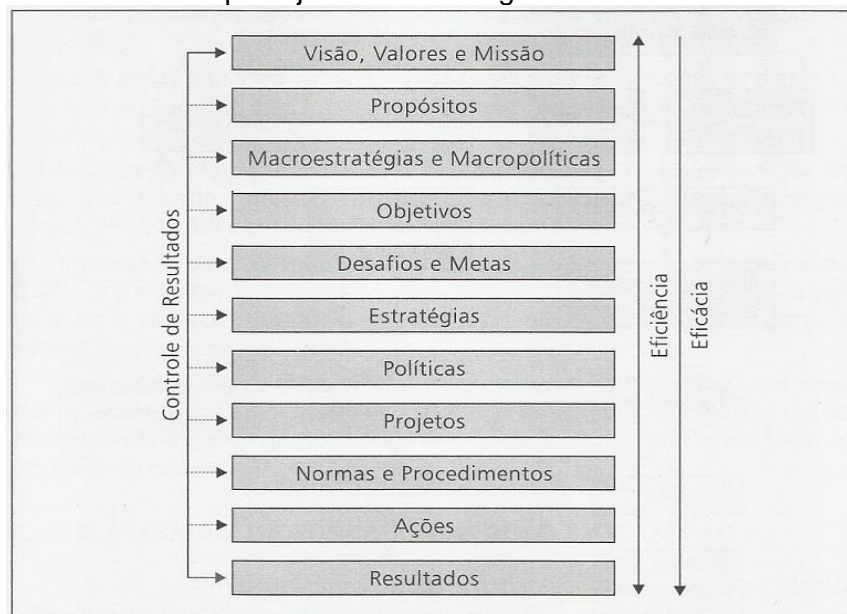
4.1.4 Controle e avaliação

Nessa última fase é verificado “como a empresa está indo”. Para Oliveira (2014, p. 268) a função de controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de opiniões.

Segundo Megginson *et al.* (1998), o controle é uma consequência importante, pois mostra aos administradores se seus planos são realistas ou se uma administração insatisfatória foi a causa de o planejamento não funcionar como era de esperar. Já para Oliveira (2014), o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, bem como da avaliação das estratégias e políticas da empresa.

Figura 6 – Itens básicos de controle e avaliação do processo de planejamento estratégico.



Fonte: Oliveira (2014, p.267).

Segundo esse mesmo autor, existem quatro fases para executar o processo de controle e avaliação de maneira mais adequada:

- 1) Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação, que são decorrentes dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos, bem como das normas e procedimentos.
- 2) Medida dos desempenhos apresentados que significa estabelecer o que medir e selecionar, bem como medir, utilizando critérios de quantidade, qualidade e tempo.
- 3) Comparação do realizado com o resultado esperado que pode servir a vários usuários, tais como a alta administração, os chefes das áreas, os funcionários etc.
- 4) Ações corretivas correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

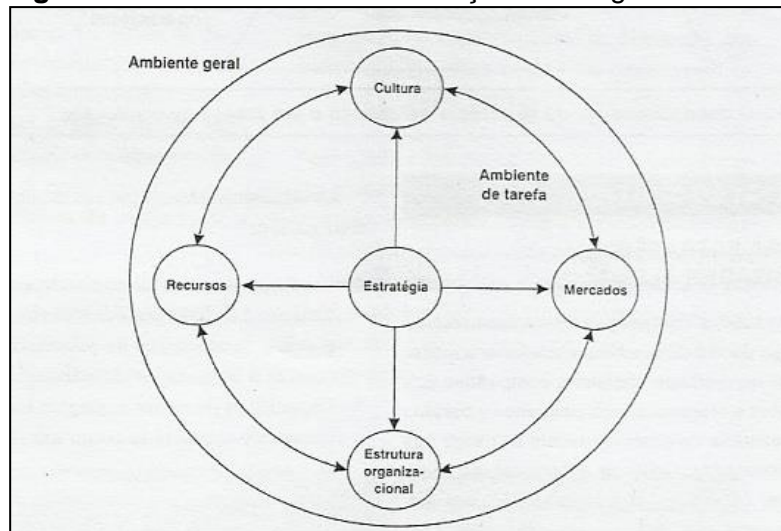
Segundo Oliveira (2014), o Planejamento Estratégico não deve ser visualizado como a solução de todos os problemas da empresa, mas como um instrumento administrativo que ajuda a empresa a “se conhecer e a ter visão do

futuro”.

5 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica, diferentemente do Planejamento Estratégico, visa o alcance de resultados globais dentro da organização, não apenas a formulação de planos estratégicos e, sim, aplicá-los para atingir resultados. De acordo com Chiavenato (2004, p. 578) a administração estratégica se sustenta em quatro pilares básicos de toda empresa: 1) os recursos; 2) os mercados; 3) a cultura (crenças) e 4) a estrutura organizacional, entrelaçados entre si.

Figura 7 – O modelo de administração estratégica.



Fonte: Chiavenato (2004, p.578).

As técnicas administrativas de planejamento a longo prazo, o controle financeiro e mesmo o popular planejamento de longo alcance pareceram inadequados para o tratamento dos novos sintomas. [...] Muitas empresas pioneiras e numerosas empresas de consultoria, trabalhando independentemente, convergiram seus esforços para a elaboração de um novo método, lá pelos fins dos anos cinquenta. O resultado disso, conseguido através de tentativas e erros e de trocas de experiência, tornou-se conhecido como *administração estratégica* (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981, p. 48).

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 148), a administração estratégica ganhou aceitação como uma maneira de preparar melhor a empresa para a competição num mundo competitivo, mutável e instável.

[...] “administração estratégica” é entendida aqui como um sistema escolhido de administração, onde provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização.

Na administração estratégica é realizada a análise ambiental onde se verifica a viabilidade externa e a análise organizacional se verifica a capacidade interna da organização.

Tais análises formulam a estratégia organizacional que, para Chiavenato (2004, p. 578), representa um esforço conjunto e concentrado de alcançar objetivos organizacionais impostos pela missão da organização em um ambiente em que estão localizados mercados e concorrentes.

5.1 Análise ambiental

Chiavenato (2004, p. 581) refere-se ao exame das condições e variáveis ambientais, suas perspectivas atuais e futuras, as coações e restrições, os desafios e contingências, as oportunidades e brechas percebidas. Esse autor ainda nos diz que a análise ambiental deverá focalizar os componentes do microambiente como clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras e os principais fatores do macroambiente como as variáveis econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas.

E para Maximiano (2007, p. 141), quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade dessa análise.

5.2 Análise organizacional

A análise organizacional refere-se ao exame das condições atuais e futuras da organização, seus recursos disponíveis e necessários, potencialidades e habilidades, forças e fraquezas da organização, sua estrutura organizacional, suas capacidades e competências. (CHIAVENATO, 2004, p. 581).

Segundo Chiavenato (2004, p. 581), leva-se em conta o que a organização produz, como ela produz, para quem ela produz, com o que ela produz, para se ter uma ideia clara das suas vantagens competitivas. Para esse autor cumpre também analisar os aspectos intangíveis como arquitetura organizacional, cultura e competências organizacionais.

5.3 Modelos estratégicos

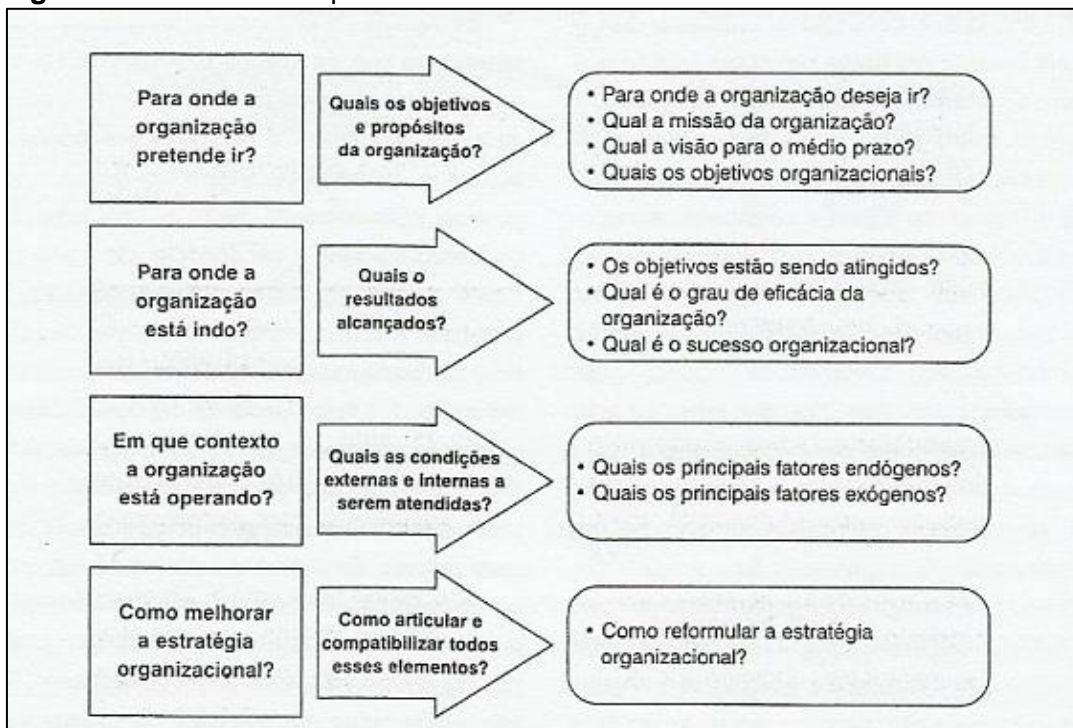
Para atingir os objetivos organizacionais, os administradores utilizam certas ferramentas distintas entre si e a que melhor se adéqua à sua empresa. As principais são: a análise de questões críticas e a análise SWOT.

5.4 Análise de questões críticas

Na análise de questões críticas é formulada a estratégia a partir de quatro perguntas destacadas por Chiavenato (2004, p. 584), a saber:

- 1) Quais são os propósitos e objetivos da organização? A resposta a esta questão define para onde a organização quer ir.
- 2) Para onde a organização está indo? Esta questão pode indicar se a organização está alcançando os objetivos organizacionais e qual nível de progresso satisfatório nesse sentido.
- 3) Em que tipo de ambiente a organização existe agora? Ambos – ambiente externo e interno – são fatores exógenos e endógenos que devem ser abrangidos por esta questão.
- 4) O que pode ser feito para alcançar melhor os objetivos organizacionais no futuro? A resposta a esta questão representa a definição estratégica principal.

Figura 8 – A análise de questões críticas.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 586).

“A estratégia somente poderá ser formulada quando houver uma clara

compreensão sobre para onde a organização pretende ir, para onde a organização esta indo e em que meio ambiente ela existe” (CHIAVENATO, 2004, p. 586).

5.5 Análise SWOT

Também conhecida com análise de FF/OA, essa ferramenta se destaca pela grande capacidade de se avaliarem os pontos principais da organização.

A sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo (ANDRADE, *et al.* 2008).

Essa ferramenta onde se analisam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é baseada na presunção de que o administrador deverá identificar e avaliar esses pontos para formular uma estratégia que compatibilize aspectos internos e externos para assegurar o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2004, p. 587).

Quadro 3 – Algumas considerações da análise FF/OA.

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
a) Competências distintas	a) Estratégia vacilante	a) Novos mercados	a) Novos concorrentes
b) Recursos financeiros	b) Posição deteriorada	b) Novas linhas de P/S	b) Produtos substitutivos
c) Qualidade do P/S	c) Equipamentos obsoletos	c) Diversificação de P/S	c) Redução dos mercados
d) Liderança do mercado	d) Baixa lucratividade	d) Integração vertical	d) Novas leis restritivas
e) Estratégias adequadas	e) Baixa qualidade do P/S	e) Integração horizontal	e) Pressões competitivas
f) Economias de escala	f) Falta de talentos	f) Poucos concorrentes	f) Ciclo de negócio vulnerável
g) Isolamento de pressões	g) Problemas operacionais	g) Crescimento do mercado	g) Novas necessidades
h) Tecnologia avançada	h) Pressões competitivas	h) Novos clientes	h) Mudanças demográficas
i) Vantagens de custo	i) Linha estreita de P/S	i) Novas tecnologias	i) Poucos fornecedores
j) Inovação no produto	j) Má imagem no mercado	j) Produtos adicionais	j) Mudanças sociais/ culturais
k) Administração adequada	k) Desvantagem competitiva	k) Novas estratégias	k) Concorrência desleal

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.587).

6 CIA DA ESFIHA EXPRESS

A Cia da Esfiha Express é uma empresa direcionada para a venda de produtos do ramo alimentício, focada na produção e venda de esfihas com massas sem lactose. A empresa possui um atendimento na entrega a *delivery*, já que a sua estrutura física é propositalmente consolidada para esse tipo de atendimento.

Assim como a maioria das famílias brasileiras, as famílias ludovicenses estão a cada dia correndo contra o tempo, buscando soluções mais rápidas e práticas que possam atender às suas necessidades.

Com base nesse cenário, tem sido muito comum o crescimento de atendimentos a domiciliares em diversos segmentos comerciais, o que favorece a praticidade, comodidade e a segurança das pessoas.

Em vista disto, a Cia da Esfiha Express ampliou os serviços com soluções mais práticas e saudáveis que possam satisfazer essas famílias, bem como a produção de esfihas de variados sabores e também proporcionando aos seus clientes uma integração na combinação dos sabores. Os clientes têm demonstrado grande interesse pelos serviços.

Buscando inovar e agradar aos mais diversos paladares, a empresa traz como diferencial essa variedade na oferta de sabores, sendo o principal atrativo para que a empresa alcance seu público-alvo. São um total de 72 opções diferentes de esfihas com destaque para as esfihas maranhenses. Diversas formas de divulgação são executadas para que a Cia da Esfiha atinja sua clientela, além de uma ótima localização, e eventuais promoções como forma de tentar fidelizar seus clientes.

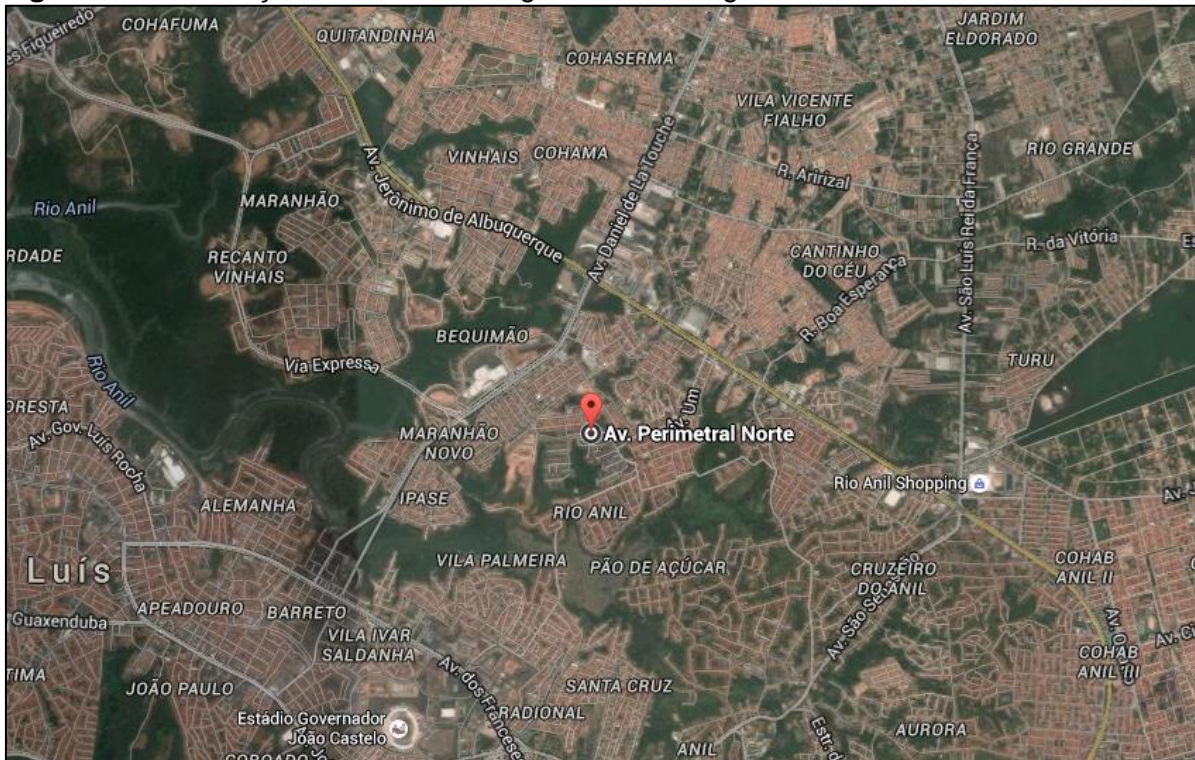
A Cia da Esfiha Express inaugurou suas atividades no dia 17 de junho de 2014 e já está há um ano no mercado; possui uma equipe com 7 funcionários e 2 entregadores terceirizados. Os funcionários são treinados e capacitados para atender com maior rapidez e praticidade repassando todas as informações necessárias sobre os produtos. A empresa possui todas as exigências da vigilância sanitária e almeja a sua ampliação para outros bairros da cidade.

Para tal, a empresa conta com uma comunicação visual com folhetos explicativos sobre os produtos, um aplicativo e um *site* disponível onde os clientes podem realizar pedidos e buscar mais informações sobre os serviços.

Com relação aos concorrentes, a empresa está bem posicionada por

estar localizada no bairro de Bequimão, próxima de condomínios e com um número de conjuntos habitacionais satisfatório ao redor como Ipase, Maranhão Novo, Rio Anil, Vila Palmeira, Anil, Angelim; Turu, Cohab, Cohama, Vicente Fialho, Cohaserma; Cohafuma, Vinhais, Recanto dos Vinhais, entre outros.

Figura 9 – Localização e área de abrangência da entrega.



Fonte: Google Maps, 2015.

A empresa conta com um espaço de 35 m² na Avenida Perimetral Norte, no bairro do Bequimão. A realização dos pedidos é toda sistematizada para maior agilidade dos pedidos e da entrega ao cliente. Os dados já ficam cadastrados para um pedido posterior de *delivery*, e, como já informado, os entregadores são terceirizados.

Figura 10 – Fachada da esfiharia Cia da Esfiha Express.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A empresa visa seu crescimento com a abertura de lojas em outros bairros com o intuito de atender à demanda dessas localidades onde a clientela está em busca desse tipo de atendimento. Para isso, a “Cia da Esfiha Express” pretende realizar seu planejamento operacional para um maior controle e administração.

Figura 11 – Logomarca da Esfiharia Cia da Esfiha Express.



Fonte: Disponível em: <<http://www.ciadaesfiha.com/#acia>> Acesso em 22 de junho de 2015.

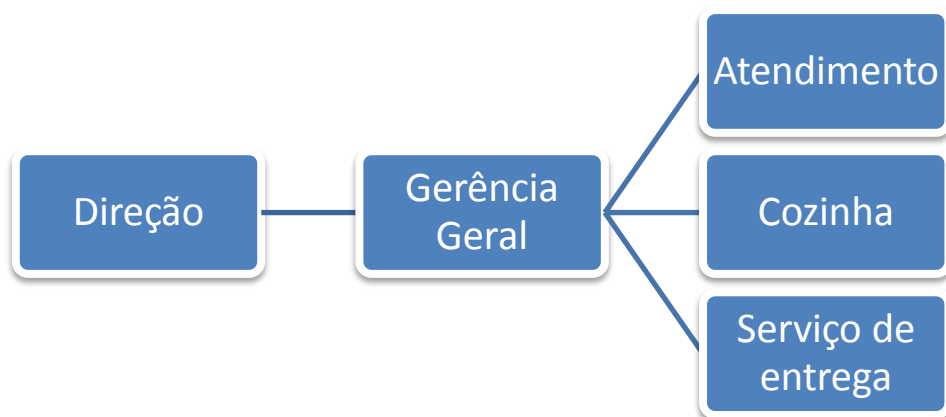
O maquinário da empresa conta com um forno industrial próprio para esfihas e pizzas (Figura 12). Possui uma masseira, um multiprocessador industrial, um liquidificador industrial, um fogão industrial, três freezers e uma geladeira. No atendimento são utilizados três computadores e duas impressoras matriciais.

Figura 12 – Forno industrial.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Figura 13 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração própria.

Os produtos fornecidos pela esfiharia são os diversos tipos de esfiha, com mais de 70 opções diferentes, molhos que são vendidos separadamente e bebidas como refrigerantes e sucos enlatados. Segue abaixo a separação dessas opções com todos os seus sabores:

- 1) Esfihas tradicionais: carne, frango, queijo mussarela, cheddar, catupiry, pizza, cebola, alho, bacon, calabresa, toscana, salame, hot dog, azeitonas.
- 2) Esfihas Super: frango c/ catupiry, frango c/ cheddar, bacon c/ catupiry, bacon c/ cheddar, calabresa c/ catupiry, calabresa c/ cheddar, toscana c/ catupiry, toscana c/ cheddar, salame c/ catupiry, salame c/ cheddar;
- 3) Esfihas naturais: tomates secos, marguerita, ricota, ricota c/ ervas,

palmito, champignon, banana, abacaxi, banana c/ canela.

- 4) Esfihas doces: doce de leite, chocolate, choconana, brigadeiro, beijinho, Romeu e Julieta.
- 5) Esfihas Especiais: queijo coalho, picanha, filet, peito de peru, carne de sol, lombo.
- 6) Esfihas tops: 3 queijos, 4 queijos, picanha c/ catupiry, picanha c/ cheddar, filet c/ catupiry, filet c/ cheddar, peito de peru c/ catupiry, peito de peru c/ cheddar, carne de sol c/ queijo coalho, carne de sol c/ catupiry, carne de sol c/ cheddar, lombo c/ abacaxi, frango c/ abacaxi;
- 7) Esfihas maranhenses: caranguejo, caranguejo c/ catupiry, caranguejo c/ cheddar, camarão, camarão c/ cuxá, camarão c/ catupiry, camarão c/ cheddar, sururu, sururu c/ catupiry, sururu c/ cheddar, cuxá, filet de pescada c/ catupiry, filet de pescada c/ cheddar.
- 8) Molhos: molho Cia, molho tártaro, molho rosê e geléia de pimenta;
- 9) Bebidas: água mineral de 500 ml, refrigerantes em lata 300 ml, garrafas de 600 ml, 1 litro, 2 litros e sucos em lata de pêssego, goiaba e uva.

7 METODOLOGIA

A partir de uma metodologia científica e do método dedutivo, buscou-se aplicar o Planejamento Estratégico na empresa Cia da Esfiha Express. Segundo Gil (2008), o método dedutivo parte do geral para o particular, de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, possibilitando chegar a conclusões em virtude unicamente de sua lógica.

A pesquisa é definida como exploratória por sua finalidade ser esclarecer conceitos e ideias sobre o planejamento estratégico. Para Zanella (2009, p. 79), a pesquisa exploratória “tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. [...] O planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, já que o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigados”.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, que segundo Prodanov (2013), o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave; não utiliza dados estatísticos e se preocupa muito mais com o processo que o produto.

Sendo a pesquisa qualitativa, os dados são vistos de forma de análise de conteúdo. Vergara (2005, p. 15) considera a análise de conteúdo uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Foi realizado um levantamento bibliográfico e documental, sendo aplicada a entrevista e questionários, e o trabalho é caracterizado como estudo de caso e pesquisa de campo.

“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2008, p. 50). Neste caso, o levantamento bibliográfico foi desenvolvido através de autores de destaque no estudo sobre planejamento estratégico e todos os assuntos correlacionados.

A pesquisa documental por vezes é confundida com a bibliográfica, entretanto Gil (2008) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas as pesquisas.

“A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os

objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51). No caso estudado, esta pesquisa foi extraída da empresa, como relatórios e os resultados de pesquisas já desenvolvidas.

Para Zanella (2009), o questionário tem como vantagem o anonimato das respostas e a liberdade do respondente expor sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo. A aplicação de questionário foi realizada com os sete colaboradores da empresa, com perguntas preferenciais, quando se buscou desenvolver a primeira fase do Planejamento Estratégico, com a definição da visão, missão, valores, pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças, objetivos, metas e estratégias da organização.

A entrevista é a técnica mais adequada para a informação de assuntos que apresentam maior complexidade, como opiniões que envolvem sentimentos, comportamentos, além de facultar maior liberdade na conversa entre o entrevistador e o entrevistado (ZANELLA, 2009, p. 119).

A entrevista foi feita com o proprietário da empresa, para coletar informações sobre o histórico da empresa, seus produtos e serviços, assim como seus objetivos e estratégias utilizadas pelo empreendedor.

O estudo de caso é caracterizado por Gil (2008) como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Com este estudo de caso na empresa Cia da Esfiha Express, objetivou-se a análise da unidade, para a efetiva elaboração do planejamento estratégico, para assim obter resultados com caráter de profundidade e detalhamento.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar (PRODANOV, 2013).

Por isso, a pesquisa identifica-se também como pesquisa de campo por comprovar a implantação do Planejamento Estratégico na empresa e sua eficácia.

8 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo apresenta-se os resultados obtidos na implantação do Planejamento Estratégico na Cia da Esfiha Express, que foram conseguidos via participação de toda a equipe da empresa com suas opiniões e ideias relevantes para a conclusão do trabalho.

De acordo com o proprietário, nesse primeiro ano da empresa houve diversos obstáculos pela falta de planejamento estratégico e, em busca de solucionar esses problemas, a procura por ferramentas estratégicas para o planejamento é essencial para o crescimento do negócio.

De acordo com Aranha e Branco (2014), “[...] nos próximos cinco anos, os empreendedores brasileiros vão enfrentar muitos desafios para que suas empresas cresçam” e no ano de 2015, particularmente, será preciso correr muito, nem que seja para ficar no mesmo lugar.

A partir dessa problemática, buscou-se definir e estabelecer os seguintes aspectos da implementação do planejamento estratégico:

- a) Definição de missão, visão e valores pertinentes à empresa;
- b) Análise do ambiente interno para detectar os pontos fortes e fracos da organização;
- c) Análise do ambiente externo para detectar as oportunidades e ameaças;
- d) Definição de objetivos, metas e estratégias;
- e) Proporcionar formas de controle para o planejamento estratégico.

É importante salientar que o Planejamento Estratégico é um processo contínuo e permanente para que seja sempre revisto e analisado, procurando-se falhas e corrigindo-as. Para isso as empresas devem ter uma visão clara e estruturada dos seus objetivos e metas a serem alcançadas.

Com vistas à realização do Planejamento Estratégico, fez-se necessário seguir as etapas do seguinte cronograma:

1º) Apresentação do trabalho à empresa

- ✓ Apresentação do trabalho à todos os funcionários da empresa e o processo de planejamento a ser implantado;
- ✓ Entrega do questionário como instrumento de coleta de dados para por em prática as fases I e II do planejamento estratégico (Apêndice A).

2º) Análise dos questionários

- ✓ Com os questionários em mãos, foi realizado um estudo com todos os dados destacados pelos colaboradores para assim mesclar ideias e criar a visão, valores, identificar as ameaças e oportunidades e identificar os pontos fortes e fracos da Cia da Esfiha Express, além de identificar a missão da empresa.

3º) Identificação dos instrumentos prescritivos e quantitativos

- ✓ Entrevista realizada com o proprietário para identificar os objetivos, desafios e metas.

4º) Controle e avaliação

- ✓ Criar relatórios de controle para administrar os resultados obtidos e avaliar métodos para maior desempenho na organização.

A partir da apresentação do cronograma, segue o resultado da pesquisa de campo. A metodologia aplicada tem como referencial as fases do planejamento estratégico proposto por Oliveira (2014).

8.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

A Cia da Esfiha Express não possuía conceitos definidos sobre sua visão e valores, nem tinha identificado seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que a empresa tem, tanto com a possibilidade de crescimento, quanto

para prejuízos.

Para se chegar aos seguintes resultados, foram analisados os conceitos propostos pelos colaboradores, buscando-se mesclar os principais pontos destacados.

✓ Visão

“Ser referência no mercado local de esfihas com serviços de qualidade e praticidade na entrega, almejando crescimento no mercado nacional”.

✓ Valores

- a) Ética profissional;
- b) Confiança;
- c) Respeito mútuo;
- d) Qualidade no produto;
- e) Espírito de equipe;
- f) Responsabilidade social;
- g) Melhoria contínua;
- h) Satisfação do cliente.

✓ Análise interna

Quadro 4 – Pontos Fortes e fracos da Cia da Esfiha Express.

<p>PONTOS FORTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovadora no quesito variedade: mais de 70 tipos de sabores; • Bom atendimento e relacionamento com os clientes; • Cartão fidelidade aos clientes de pedido <i>delivery</i>; • Pedidos realizados através de várias opções: telefone, <i>site</i> ou aplicativos (<i>aiqfome</i> ou <i>whatsapp</i>); • Compromisso com prazos de pagamento estabelecidos com fornecedores; • Forma de pagamento acessível com cartões de débito e crédito; • A massa da esfiha é sem lactose (exceto alguns recheios).
--------------------------	---

<p>PONTOS FRACOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão de obra qualificada; • Falta de comprometimento dos funcionários; • Falta de chefe de cozinha; • Realização de pedidos do balcão e <i>delivery</i> no mesmo local; • Limitação do sistema de pedidos; • Falta de entregadores para o <i>delivery</i>; • Atrasos nas entregas dos pedidos <i>delivery</i>; • Falta de promoções ou combos; • Poucos recursos financeiros para investimentos; • Diversas compras de mercadoria durante a semana pela grande variedade de produtos na produção de esfihas.
--------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com esse levantamento de dados foi possível destacar os pontos que mais interferem no crescimento interno da empresa, e que, de acordo com o proprietário, têm gerado muito desgaste físico e psicológico.

✓ Análise externa

Quadro 5 – Oportunidades e ameaças da Cia da Esfiha Express.

<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente localidade em um ponto estratégico de grande movimento; • Baixa qualidade na fabricação dos produtos da concorrência; • Preço mediano em relação aos concorrentes; • Futura implantação de um novo produto gerado pela grande procura por parte dos clientes: pizzas; • Diversas formas de campanhas de marketing.
<p>AMEAÇAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com as grandes empresas do mercado de esfihas de São Luís que já existem há mais tempo; • Oscilação no mercado nacional, que gera impacto nos custos da produção; • Possibilidade futura de concorrentes na mesma localidade; • Falta de mercadorias do fornecedor de embalagens;

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir desse levantamento, foram observados os pontos que devem ser estudados para um maior acompanhamento e principalmente explorar as oportunidades que existem no ambiente externo. E, a partir desse ponto, criem-se os objetivos, estratégias e metas para solucionar tais problemas encontrados e tentar transformar ameaças em oportunidades.

8.2 Fase II – Missão da empresa

Sendo o motivo central da existência da empresa, e procurando satisfazer os critérios impostos pelos colaboradores, obteve-se como resultado a seguinte missão:

“Produzir e comercializar esfihas com qualidade, economia e sabores diferenciados, visando à satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores”.

8.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Com base nos dados colhidos nas fases I e II, foram elaborados os objetivos, desafios e metas a partir da entrevista informal e questionário com o proprietário que obtêm maiores informações sobre a capacidade da empresa em cumprir seus objetivos (Apêndice B).

Priorizaram-se três objetivos com destaque nos principais pontos fracos e também nas oportunidades encontradas para o crescimento do negócio.

Quadro 6 – Definição do primeiro objetivo.

OBJETIVO	DESAFIOS	METAS
Separação do atendimento Balcão e <i>Delivery</i>	Falta de recursos financeiros	Fazer um empréstimo no banco
	Elaboração de um projeto	Criar um projeto junto a um arquiteto
		Aprovar o projeto
	Realizar a reforma	Providenciar pedreiros
		Comprar material de reforma
		Finalizar reforma

Fonte: Elaborado pela autora e proprietário da empresa.

Quadro 7 – Definição do segundo objetivo.

OBJETIVO	DESAFIOS	METAS
Implantação de um novo produto: Pizzas	Estudo do mercado	Análise dos preços dos concorrentes
		Análise dos sabores que tem mais saída
		Análise das preferências dos clientes
	Realização de testes	Testes na massa, recheio e o melhor tempo para cozimento
	Venda de pizzas	Implantar promoções

Fonte: Elaborado pela autora e proprietário da empresa.

Quadro 8 – Definição do terceiro objetivo.

OBJETIVO	DESAFIOS	METAS
Implantar gerenciamento de estoque semanal	Análise de dados	Realizar um levantamento da entrada e saída de cada mercadoria semanalmente
	Acompanhamento	Criar um relatório para o acompanhamento
	Análise dos resultados	Semanalmente

Fonte: Elaborado pela autora e proprietário da empresa.

8.4 Fase IV – Controle e avaliação

Essa fase é caracterizada por analisar se a empresa está cumprindo seus objetivos já estabelecidos através das outras fases já implantadas. Por seu prazo ser longo, o planejamento estratégico deve ter seu acompanhamento no desempenho real do sistema da empresa, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas.

É essencial que o executivo estabeleça um sistema de informação que lhe permita a constante avaliação dos padrões que foram anteriormente estabelecidos; portanto, verifica-se se a empresa realmente mudou e melhorou com a implantação do planejamento estratégico.

Além do acompanhamento na realização dos objetivos, cumpre realizarem-se reuniões semanais para que haja maior comunicação entre os setores, bem como a sinergia com o proprietário.

Após o sucesso e alcance dos objetivos primordiais propostos neste trabalho, os outros pontos fracos encontrados poderão ser resolvidos e as oportunidades serem aproveitadas da mesma forma, a partir de novas definições de objetivos, desafios e metas para serem alcançados.

9 CONCLUSÃO

Os empreendedores buscam o crescimento do seu negócio através de vantagens competitivas e diferenciais para atrair clientes. Entretanto, faz-se necessário o uso de ferramentas eficientes de gerenciamento para sobreviver nesse mercado tão competitivo.

O planejamento estratégico, apesar de ser pouco conhecido e utilizado, revela essa função como ferramenta de gerenciamento e apresenta pontos perceptíveis de problemas a serem solucionados.

Antes de se destacar, a empresa precisa conhecer-se, ter uma identidade organizacional, e com base no modelo apresentado de planejamento estratégico, a Cia da Esfiha Express desenvolveu sua identidade organizacional que antes não tinha. Foi determinada sua visão de futuro, os valores como a ética, respeito e qualidade, primordiais ao seu crescimento, e a missão organizacional que determina a sua razão de existir.

Esses elementos ajudaram os colaboradores a entender a concepção da empresa, o porquê dela existir, seu papel perante a sociedade e o que a empresa almeja no futuro no ambiente que ela está inserida.

Foram detectados também os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da Cia da Esfiha Express, que serviram para mostrar o que deve ser mantido e o que deve mudar para seu crescimento.

Os objetivos do trabalho foram definidos seguindo a metodologia do planejamento estratégico e ficou claro o quão importante e eficaz esta ferramenta é para as empresas de qualquer porte por sua facilidade em encontrar os pontos da matriz de SWOT que as empresas devem ter.

A partir deste estudo, é possível realizar o levantamento de outras questões que poderão ser abordadas e desenvolvidas futuramente pela empresa acerca da importância da gestão de informações obtidas no ambiente interno e externo para seu posicionamento estratégico em seu segmento de atuação.

Assim como serviu para aprendizagem do autor e da empresa estudada, esta pesquisa servirá também como apoio a estudantes, empresários constituídos ou futuros empresários como fonte de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico, sendo só um pequeno ponto dentre tantos assuntos abordados pela

Administração.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, José C. *et al.* **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social.** XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.
- ANSOFF H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
- ARANHA, Carla; BRANCO, Leo. **Tempos difíceis:** como sua empresa pode enfrentar os muitos desafios que aguardam os empreendedores nos próximos cinco anos. Exame PME, São Paulo, a. 8, n.12, 80. ed. p. 20, dez. 2014.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão:** fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnósticos e ação. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FACULDADE BOM JESUS. **Economia empresarial / Fae Business School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- FURLAN, J. D. **Modelagem de negócio.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOBATO, David M., FILHO, Jamil Moysés, TORRES, Maria C. S., RODRIGUES, Murilo. R. A. **Estratégia de empresas.** São Paulo, FGV editora, 2. ed. 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 1. ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas: 2008.
- _____. **Introdução à administração.** 7. ed. Rev, e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, L. et al. **Administração: conceitos e aplicação**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. cap. 5. p.127-158.

MINTZBERG, H.; **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. [Recursos eletrônicos]. Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico recurso eletrônico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 26 jun. 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. Disponível em: <http://200.17.245.22/adm/PROCESSO_SELETIVO_TUTORES/METODOLOGIA.pdf> Acesso em: 26 jun.2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Cia da Esfiha Express.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CIA DA ESFIHA EXPRESS EM SÃO LUÍS - MA

FASE I – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1) Elaboração de VISÃO:

VISÃO é a imagem que a Cia da Esfiha Express tem a respeito de si mesma ou quer ser em um futuro próximo ou distante. Onde ela pretende chegar e como ser reconhecida na cidade de São Luís. Escreva abaixo uma sugestão de visão:

2) Elaboração dos VALORES:

VALORES representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais da Cia da Esfiha Express. Ex: Qualidade, transparência e justiça social. Escreva abaixo os valores que motivam você e fazem parte do seu dia-a-dia no trabalho.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

1) Identificação de AMEAÇAS e OPORTUNIDADES PARA A EMPRESA:

Ameaças e oportunidades são identificadas no ambiente externo da empresa, considerando o mercado nacional e regional, evolução tecnológica, fornecedores, mercado financeiro, aspectos socioeconômicos e culturais, mercado de mão de obra e concorrentes.

AMEAÇAS:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

OPORTUNIDADES:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

1.1) Destaque quem são os concorrentes diretos da empresa? (lembrando que os nomes serão mantidos em sigilo, sendo chamados de A, B, C).

- _____
- _____
- _____

1.2) Classifique no quadro abaixo os pontos fortes e fracos dos concorrentes?

PONTOS FORTES DOS CONCORRENTES:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

PONTOS FRACOS DOS CONCORRENTES:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

2) Identificação dos PONTOS FORTES e FRACOS DA EMPRESA:

Na identificação dos pontos fortes (diferenciação conseguida pela empresa) e pontos fracos (situação inadequada da empresa), são analisados o ambiente interno da empresa. Considerando os produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços que podem ser implantados, promoções, imagem institucional, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, e controle e avaliação.

PONTOS FORTES:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

PONTOS FRACOS:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

FASE II – IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO

1) Elaboração da MISSÃO:

MISSÃO é a razão de ser ou motivo central da existência da Cia da Esfiha Express, o papel que a empresa desempenha no mercado. Escreva abaixo uma sugestão de missão:

APÊNDICE B - Questionário aplicado ao proprietário da Empresa Cia da Esfiha Express.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CIA
DA ESFIHA EXPRESS EM SÃO LUÍS - MA

FASE III – INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

O OBJETIVO é o alvo ou situação que a empresa pretende alcançar, para onde a ela deve dirigir seus esforços definidos no longo prazo, por exemplo, lucratividade, produtividade, redução de custos, qualidade e competitividade.

As METAS correspondem aos passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os objetivos. As metas são decomposições dos objetivos ao longo do tempo (anos, semestres, meses).

ESTRATÉGIA é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Diante desses conceitos, destaque os principais objetivos, metas e estratégias da Cia da Esfiha Express.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATÉGIAS

ANEXO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 – São Luís - Maranhão.

Centro de Ciências Sociais – CCSO

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

Curso de Administração - CAdm

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Elizeu Lopes da Silva Neto, CPF 025.825.263-47, proprietário da **empresa CIA DA ESFIHA EXPRESS**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração da monografia de **SUENNY PAVÃO SAKAMOTO**, matrícula nº 2009026825, aluno do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, ____ de _____ de 2015.

ELIZEU LOPES DA SILVA NETO
PROPRIETÁRIO
CIA DA ESFIHA EXPRESS

Sakamoto, Suenny Pavão.

Planejamento estratégico: estudo de caso na empresa Cia da Esfiha Express em São Luís-Ma./Suenny Pavão Sakamoto. – São Luís, 2015.

64 p.: il.

Orientador: Profº Ms. Miguel Mubárack Heluy

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2015.

1. Planejamento estratégico. 2. Ferramentas estratégicas. 3. Pequenas empresas. I. Heluy, Miguel Mubárack. II. Título.

CDU: 658 (812.1)