

UNIVERSIDADE ESTADUALVALE DO ACARAÚ
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

IZAQUE PEDRO DE OLANDA
JONAS FROTA

ORIENTADORA
PROF. GABRIELA ARANTES CAVALCANTE

MINI CURSO
ESTRATÉGIA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

SOBRAL-CE
2011

SUMÁRIO

1. CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	4
1.1 Breve Histórico.....	4
2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	5
2.1 Estratégia Empresarial.....	5
2.2 Planejamento estratégico.....	6
2.3 Planejamento estratégico nas Empresas do passado.....	6
2.4 Planejamento estratégico nas Empresas atuais.....	7
2.5 Planejamento estratégico para o futuro.....	8
2.5.1 Definição do negócio, missão e visão.....	8
2.5.2 Análise de ambiente interno e externo.....	9
2.5.3 Formulação de Estratégias.....	9
2.5.4 Implementar projetos e controlar.....	9
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA VIABILIZAÇÃO.....	10
3.1 Condições para a elaboração do Planejamento.....	11
4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
4.1 Os Stakeholders.....	13
4.2 Informação e Tomada de Decisão.....	13
4.3 Definição de Objetivos e Metas.....	14
5. PLANEJAR PARA GARANTIR O FUTURO.....	15
5.1 Passo a passo do planejamento estratégico.....	15
5.1.2 Analisar a situação atual da empresa.....	16
5.1.2.1 Análise do ambiente externo.....	16
5.1.2.2 Análise do ambiente interna.....	16
5.2 Definição de objetivos e estratégias.....	17
5.2.1 Implementação da estratégia.....	17
5.2.2 Monitoramento e controle.....	18
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	18
6.1 Planejamento mercadológico.....	18
6.1.1 Plano de preços e produtos.....	19
6.1.2 Plano de vendas.....	19
6.1.3 Plano de distribuição.....	20
6.1.4 Plano de pesquisas de mercado.....	21
6.2 Planejamento de produção.....	22
6.2.1 Plano de capacidade de produção.....	22
6.2.2 Plano de controle de qualidade.....	23
6.2.3 Plano de estoques.....	23
6.2.4 Plano de utilização de mão-de-obra.....	24
6.2.5 Plano de expedição de produtos.....	24
6.3 Planejamento de Recursos Humanos- RH.....	25
6.3.1 Análise do Ambiente Externo De RH.....	25
6.3.2 Análise do ambiente interno de RH.....	25
6.3.3 Necessidades organizacionais que envolvem RH.....	25
6.3.4 Plano de recrutamento e seleção.....	26
6.3.5 Plano de treinamento.....	26
6.3.6 Plano de cargos e salários.....	27
6.3.7 Plano de promoções.....	27
6.3.8 Plano de capacitação interna.....	28

6 REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
----------------------------	----

1. CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de “estratégia” é oriundo de um cenário de guerra, surgindo em meados dos anos 60 como a melhor maneira de se estabelecer e implementar a estratégia que aumentaria a competitividade de cada unidade de negócio.

O sentido de Planejamento Estratégico, ou mesmo o conceito mais amplo de Estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica difícil de se imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro, ou que evitassem conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios, pois afinal, não há forma melhor para se definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico do que:

- Conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa;
- Procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo;
- Saber detectar ameaças e oportunidades, e assim encontrar saídas viáveis.

1.1 Breve Histórico

Chiavenato diz que “As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir. A condução das guerras passou a ser planejada com antecipação”. Na verdade basta assistir a um bom filme de guerra para ver claramente a estratégia aplicada. Este conceito sofreu uma série de refinamentos e hoje sem planejamento uma empresa não sobrevive. A elaboração de um Planejamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa. Para Drucker (1984, p. 25):

[...] planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões

atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico são partes integrantes do pensamento empresarial.

2.1 Estratégia Empresarial

Estratégia Empresarial pode ser caracterizada pela conjugação produto/mercado, isto é, a especificação dos produtos com os quais a empresa pretende atingir seus objetivos e dos mercados onde ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los.

Também pode-se entender a Estratégia Empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base sua conjugação produto/mercado escolhida, ou sua "vantagem competitiva", ou seja, o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

Portanto se Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo, Estratégia Empresarial é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa (negócio) que tipo de empresa ele é ou deseja ser (missão).

2.2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a determinação das políticas e dos programas estratégicos necessários para se atingir objetivos específicos rumo à consecução das metas: e o estabelecimento dos métodos necessários para assegurar a execução das políticas e dos programas estratégicos

Planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

2.3 Planejamento estratégico nas Empresas do passado

Em tempos passados, quando a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, negócios com dimensões mais reduzidas, mercados limitados geograficamente, venda garantida para a produção realizada - exceto em períodos de crise - e menor turbulência ambiental, a atividade de pensar estrategicamente os negócios se limitava à sua restrita necessidade. Com o processo de desenvolvimento, uma série de modificações passou a se verificar no cenário empresarial. Dentre alguns, podemos mencionar:

- Maior complexidade nas relações econômicas, devido ao crescimento e/ou fusão de empresas, criando a possibilidade de controle de preços e maior poder de influência no mercado.

- Crises afligindo os mercados, mostrando os riscos a que os empresários se submetem se não mantiverem constante vigilância sobre o cenário econômico.

- Surgimento de uma "opinião do consumidor", maior seletividade na compra de produtos, maior exigência de qualidade e diversidade de produtos, e até o surgimento de movimentos organizados de consumidores.

Foi dentro deste quadro que surgiram alguns conceitos de administração como marketing, estratégia financeira e Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico.

2.4 Planejamento estratégico nas Empresas atuais

Podemos estabelecer uma seqüência cronológica, vinculando a mudança na natureza dos negócios com a forma de pensá-los e organizá-los, com o seguinte esquema:

- Inicialmente, em um cenário com mercados em expansão, a preocupação básica era com a produção.

- Com as crises de demanda, e as empresas vivendo momentos dramáticos, nos quais se verificavam excessos de produção, dificilmente vendáveis, as empresas passaram a se preocupar em constituir Forças de Vendas.

- Com o estreitamento dos mercados, com o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com as suas necessidades e, como conseqüência, o acirramento da concorrência entre as empresas, surgiram as preocupações com o Planejamento de Marketing.

- A internacionalização dos mercados; o surgimento de grandes empresas atuando dentro e fora de seus países de origem; o aumento da concorrência entre empresas, processo que passou a acontecer em todo o mundo; o surgimento de grupos organizados de protesto em torno de questões ambientais; o crescimento do poder dos sindicatos, levaram as empresas a procurarem vislumbrar, com mais segurança, o futuro de seus negócios. Estava surgindo dentro do pensamento empresarial o conceito de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico, com base no conhecimento de suas forças e fraquezas, conhecimento dos concorrentes e precavendo-se contra eles, com a identificação de ameaças e oportunidades ambientais, etc. Para ilustrar o entendimento, citamos CHIAVENATO (2004, P. 12):

No ano 2002, para uma produção anual estimada em 70 milhões de carros no mundo, houve menos que 60 milhões de clientes. Muitos deles optaram por outras prioridades, como educação ou viagens. No fundo dos oceanos, encontram-se depositadas milhas de cabos de fibras óticas esperando para transmitir comunicações de dados, voz ou vídeo que, por enquanto, não são transmitidos. As companhias aéreas, com raras exceções, se encontram deficitárias por falta de passageiros com poder de compra, mas que optaram por um outro meio de se comunicar e viajar. Enquanto isso, as companhias de telefonia lidam com milhares de usuários inadimplentes ou que deixaram seus celulares em casa. Assim também acontece com a indústria farmacêutica, que procura vender mais remédios num ambiente

em que, apesar de tudo, a saúde pública de prevenção está tornando mais saudáveis as populações e está controlando um sem número de doenças e epidemias. Neste início de milênio, o principal problema econômico é o excesso de capacidade na maioria dos setores de atividade em todo o mundo. Escassos são os compradores, não os produtos.

2.5 Planejamento estratégico para o futuro

Como conseqüência de tudo isso verifica-se uma grande multiplicação de vendedores os quais possuem cada vez mais capacidade de produção, ao passo que os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. Dessa forma, surgiu um mercado altamente competitivo que obriga as empresas a constituírem um planejamento estratégico para se manterem no mercado.

O processo de Planejamento Estratégico pode conter as seguintes discussões a seguir:

2.5.1 Definição do Negócio, Missão e Visão

A tendência na definição do que é o negócio, muitas empresas têm a tendência de encontrar a resposta no produto/serviço da organização, isto pode levar a uma missão míope do que realmente é o negócio. O correto é analisar o benefício resultante do produto/serviço. Um bom exemplo é a empresa Copenhagen, em uma visão míope – negócio: chocolates e em uma visão estratégica o negócio seria descrito como presentes. A declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, geralmente é uma declaração curta, que destaca as atividades da empresa, já a visão da empresa é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo. Estas três etapas são fundamentais para o processo de definição do planejamento estratégico.

Como exemplo, enumeramos algumas conseqüências importantes da declaração da missão organizacional:

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização;
- Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes, evitando desgastes e conflitos durante a execução do plano estratégico;
- Embasa a formulação das políticas e a definição dos objetivos organizacionais.

2.5.2 Análise de Ambiente Interno e Externo

Esta etapa é a fundamental para a definição das metas e estratégias, pois é da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise de ambiente é a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

2.5.3 Formulação de Estratégias

As estratégias são escritas com base na análise de ambiente levantada, após uma priorização de principais objetivos e agrupamento por temas. A estratégia precisa estar voltada para o futuro da organização, porém para ser bem descrita necessita estar de acordo com as etapas anteriores (missão, visão, negócio e ambiente).

2.5.4 Implementar Projetos e Controlar

É denominado de Plano de Negócios o resultado deste planejamento. Esta etapa garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Não adianta definir um desafiador planejamento se não houver implementação e acompanhamento e para isto o Plano de Negócios precisa ser apresentado a força

de trabalho, como também o comprometimento de quem participa destas discussões é fundamental para uma boa análise e definições dos objetivos. Algumas empresas optam por efetuar algumas etapas deste planejamento com a participação de empregados de diversos setores, promovendo um comprometimento de todos, é a chamada gestão participativa. Um outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, está em ficar atento ao mercado, às mudanças, por exemplo: uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e um ano depois seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão. O cenário mudou e a estratégia precisa ser revisada. O planejamento estratégico não pode ser fixo, o processo precisa ser “vivo” e com a disciplina bem aplicada trará bons resultados para uma organização.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA VIABILIZAÇÃO

No mundo capitalista atual, o fator mais importante na elaboração do Planejamento Estratégico não é propriamente a escolha de um modelo formalmente estruturado e sim que haja aceitação e credibilidade na sua elaboração, que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos. Assim, as questões de método, concepção e organização do Plano, devem ser adequadas à realidade da empresa, tanto no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação já existentes, quanto de atuar sobre estes mesmos pontos.

No que diz respeito à elaboração do Plano, do ponto de vista técnico, há vários modelos formulados e disponíveis na literatura. A empresa deve buscar um que seja adequado às suas condições e necessidades organizacionais. Os principais elementos para o sucesso são os seguintes:

- Conseguir aceitação e motivação interna para fazer e implantar o planejamento, pois não adianta planejar se os aplicadores do plano não conseguem ou não estão preparados para realizar os objetivos do plano com eficiência.

- Elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações para a empresa desenvolver.

- Ter um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; fazer acompanhamento e controle periódicos, visando correções necessárias.

3.1 Condições para a Elaboração do Planejamento

- O nível de precisão e detalhe deve ser reduzido, uma vez que o que se busca é a capacidade de ação rápida.

- O diagnóstico da situação atual da empresa frente ao ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades deverão constituir o ponto de partida para que se atinja a formulação tanto de objetivos como de Planos táticos.

- O objetivo de atingir sempre níveis crescentes de participação de mercado deve ser analisado sob novo prisma, pois não há relação necessária entre lucratividade e participação de mercado.

- O processo de planejamento deve ser descentralizado.

- Não inicie o processo pela formalização do Planejamento - esta sempre deverá ser resultante.

- Comece pelo fim e verifique o que é preciso para chegar lá.

- Sempre planeje com eventos. Os caminhos para atingir os objetivos devem ser mensuráveis.

- Não estabeleça objetivos que não possam ser monitorados.

- Planeje em módulos. Certifique-se de que os resultados foram atingidos antes de iniciar a implementação de outro módulo.

- Assegure o tempo necessário para cada evento.

- O desenvolvimento de uma estratégia em si, não é suficiente para determinar o sucesso de uma empresa.

- A estrutura deve ser ajustada ao Plano formulado.

Enfim, uma característica fundamental, que marca o processo de planejamento estratégico, é a ênfase maior nos aspectos estratégicos em detrimento de questões formais. Desta forma, deve-se preocupar menos com a decomposição de políticas e objetivos em rígidos Planos Operacionais, que por sua vez se decompõem em arranjos orçamentos. O enfoque deve ser mais em: quais os movimentos estratégicos que devem ser tomados de forma a se alcançar os objetivos desejados? Como obter vantagens comparativas em relação à concorrência?

4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2004) a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los.
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos.
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas.
- d) conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) buscar um efetivo plano de trabalho.

O planejamento estratégico não é uma simples busca de afirmação das aspirações de uma instituição, mas sim um meio de implantar um plano de ações para que as aspirações da instituição transformem-se em uma realidade futura.

Nota-se que o instituto não se limita a um relatório situacional da instituição, mas sim por um prognóstico de todo o sistema organizacional da instituição, que, aliado a um plano de objetivos e metas, busca implantar ações sistemáticas com o fim de alcançar os objetivos traçados pela própria instituição.

Planejar é importante, mas por si só não apresenta resultados, deve ter o apoio e a participação de todos os integrantes. O problema está na implementação do plano estratégico, pois depende diretamente da habilidade, experiência e valores dos integrantes, isto implica em mudanças, resistências e conflito de interesses.

O Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

O planejamento deve maximizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.

4.1 Os Stakeholders

A organização é um sistema que congrega vários públicos de interesse com os quais estabelece suas relações. Eles são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações a respeito do desempenho da empresa. São os públicos que têm algum interesse na empresa, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente do sucesso do negócio. Assim, contribuem de alguma forma para o negócio e esperam retornos dessa contribuição. São os acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos, etc. A organização deve ter idéias claras sobre o que os vários *stakeholders* esperam dela pela execução do plano estratégico, a fim de atender de modo equilibrado a todos os diferentes interesses envolvidos.

4.2 Informação e Tomada de Decisão

Em anos recentes, a tomada de decisão tem recebido crescente atenção; alguns estudiosos têm afirmado que administração e tomada de decisão são sinônimos. Com efeito, existem poucas atividades gerenciais que não envolvem de certa forma a tomada de decisão.

Desde que a qualidade da informação disponível seja essencial para a eficácia da decisão, um sistema de informação adequado e eficiente é pré-requisito do sucesso gerencial.

O ponto de partida de uma administração eficiente pode, desse modo, ser visto pela habilidade de especificar corretamente as necessidades informacionais, e esta habilidade é propriamente função da definição dos objetivos, traduzidos no planejamento, capacidade de controle e determinações organizacionais satisfatórias.

Informação é força integradora que combina os recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

4.3 Definição de Objetivos e Metas

Podemos identificar dois tipos básicos de objetivos organizacionais:

- Objetivos principais da corporação que traduzem as políticas e os ideais da organização; e
- Metas que são derivadas desses objetivos e estabelecem linhas específicas para a organização e incluem também objetivos menores, tais como padrões de desempenho para gestores e empregados de departamentos.

Conclui-se, assim, que existe uma hierarquia de metas aplicável a todos os níveis da organização, que está subordinada às metas principais que as interpretam.

O problema da gestão não é simplesmente estabelecer metas, mas assegurar que sejam alcançadas.

Os objetivos são iguais para a definição das metas, são os propósitos da organização. Já as metas são a quantificação dos objetivos, para os quais foram determinados os alcances e os esforços são direcionados.

Enquanto os objetivos podem parecer, de certa maneira, um pouco vagos, as metas não, pois são alvos nos quais serão concentrados todos os esforços do período de planejamento.

Ex.

Objetivos:

Lucro: alcançar nível de lucro suficiente para remunerar os acionistas e garantir os juros dos credores.

Metas:

Lucro: alcançar um nível de lucro de 20% de retorno sobre o valor de mercado do patrimônio líquido e de 16% sobre o total do ativo no final do quinto ano.

5. PLANEJAR PARA GARANTIR O FUTURO

Qual empresário não deseja que sua empresa venha a dar retorno em seu investimento e que esse retorno possa chegar o quanto antes possível ? Certo que o planejamento dentro de uma empresa é essencial para que o investidor tenha o rumo de seus negócios e saber como e quando ele poderá gozar dos lucros da empresa.

5.1 Passo a passo do planejamento estratégico.

O mercado atual requer de seus investidores cautela no desenvolvimento de seus negócios e o empreendedor deve planejar-se antes de executar qualquer tarefa no mundo dos negócios, isso não é uma questão de fazer por fazer, mas por ter que implantar uma postura competitiva, para tal a organização deve estar em primeiro lugar.

Chiavenato, Idalberto(2003, p.21) afirma que:

Hoje, ser competitivo passa a ser um questão metodológico. As cartas estão na mesa. Só há uma coisa definida no contexto de negócios: mudança, em ambientes incertos, como no ambiente de negócios, a organização deve procurar alta performance por meio da renovação estratégica.

5.1.2 Analisar a Situação Atual da Empresa.

É primordial que o primeiro passo do **planejamento estratégico** seja identificar as condições atuais, externas e internas da organização. Esta análise de situação atual tem como objetivo avaliar os recursos disponíveis internamente na empresa, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além das possibilidades disponíveis que o mercado apresenta.

Divide-se então a **análise da situação atual** em duas partes, a **análise do ambiente externo** e a **análise interna**.

5.1.2.1 Análise do Ambiente Externo

É na análise externa que a empresa encontra as oportunidades, que são as situações ou eventos que quando bem aproveitados pela organização facilita o cumprimento das metas. Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Esta definição é verdadeira, assim que assumimos as organizações como sistemas abertos, ou conjunto de partes interdependentes entre si, que sofrem influência do meio externo.

No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização.

5.1.2.2 Análise do Ambiente Interna

A suma relevância dessa análise é observada pois a empresa a empresa ver as condições interna da mesma que vem contribuir para o alcance de seus objetivos. Maximiano (2006) define a análise interna como “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”.

Os estudos dos **pontos fortes e fracos** da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a através desses estudos a empresa pode fazer a comparação de seu desempenho com o de seus concorrentes diretos onde a organização pode observar em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas funcionais, adaptando suas tarefas e procedimentos de acordo com a conduta destas organizações.

5.2 Definição de objetivos e estratégias

Na definição dos objetivos são os resultados que a organização pretende realizar onde deve-se identificar aonde a empresa quer chegar. A definição dos objetivos é consequência da etapa anterior, já que, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a empresa irá seguir.

5.2.1 Implementação da Estratégia

Desde o momento em que os objetivos e estratégias tenham sido selecionados, chega o momento da implementação da estratégia. Reconhecendo um plano como mais magnífico que seja, se não forem implementados corretamente, todo o trabalho até aqui será em vão. Com a implantação do plano pode-se analisar algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objetivos propostos, planejando com uma visão de longo prazo, através de ações de curto prazo.

5.2.2 Monitoramento e Controle

Muitas vezes a etapa de monitoramento e controle não é levada em consideração pelas empresas mas ela é essência para um bom planejamento. Para MAXIMIANO (2006), esta etapa “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. Sendo que deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O planejamento na estrutura organizacional traz suas peculiaridades em cada seção da empresa. Esse planejamento faz com que a empresa analise cada setor, individual da empresa. Neste contexto, abordaremos os principais setores que são: Mercadológico, produção e Recursos Humanos.

6.1 Planejamento Mercadológico

Planejamento mercadológico nas empresas consiste em um desenvolvimento sistematizado de ações programadas para atingir o público alvo da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades. A definição da missão deve ser orientada para o mercado, deve ser realizável, estimulante e específica para direcionar a empresa no sentido das melhores oportunidades de mercado. A definição da missão conduz aos objetivos e metas.

6.1.1 Plano de preços e produtos

Na elaboração do plano Preço, primeiramente, a empresa tem que decidir sobre o que ela deseja realizar com um produto específico. Se a empresa selecionou cuidadosamente seu mercado alvo e posicionamento de mercado, sua estratégia de composto de marketing, incluindo preço, estará no caminho certo. Por exemplo, se uma empresa fabricante lingerie deseja produzir peças íntimas para os compradores mais ricos, onde resultará na cobrança de um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado. Quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais fácil ela estabelecerá seus preços.

No plano de preços e produtos a empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Seus produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos, para evitar as perdas no futuro. Entretanto, os novos produtos podem fracassar. A inovação pode trazer riscos que podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para o sucesso da inovação reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de desenvolvimento do novo produto, sendo que o processo de desenvolvimento de um novo produto consiste nos estágios de geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. Cada estágio tem a finalidade de decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a chance de as idéias fracas seguirem em frente e as boas serem rejeitadas.

6.1.2 Plano de Vendas

Um plano de vendas bem elaborado aponta toda a política comercial e seus pressupostos (idéias não expressas de maneira explícita); oferece ao gestor as maneiras de atuar e de como estruturar uma área comercial, definindo, assim, a

ação de sua equipe no campo. Por isso, ele é parte imprescindível de uma gestão comercial eficiente. Este é, portanto, um treinamento cujo objetivo é ajudá-lo no diagnóstico das ações comerciais de sua empresa, bem como no levantamento de recursos práticos que irão melhorar seus indicadores de venda.

6.1.3 Plano de Distribuição

No planejamento de distribuição o administrador deve ater-se a três importantes métodos, pontos-chaves, para que o planejamento venha surtir efeitos positivos na empresa. Serto que um plano para a distribuição do produto passa por série de dificuldades no sistema operacional para fazer chegar o seu produto ao seu consumidor. Vendo a complexidade que o plano traz faz-se necessário uma breve demonstração desses três pontos-chaves.

- 1^o Manter níveis de stock adequados;
- 2^o A deslocação do produto até ao ponto de venda;
- 3^o A utilização de intermediários ou canais de distribuição

Fazendo uma relação breve entre os três, veremos que:

Parte do seu plano será decidir quanto stock deverá possuir, de que produtos, e qual o prazo de entrega que o seu cliente está disposto a aceitar.

Deve-se manter o stocks mercadorias elevado, mesmo sendo uma atividade que se torna cara é que custa muito dinheiro. Esse estock, no decorrer do tempo podem ser afectados por factores externos (iluminação, humidade, calor, etc.). E existe ainda o custo do produto em si, que representa um forte investimento em fundo de maneio, que pode impedir o desenvolvimento ou lançamento de novos produtos. Um stock demasiado grande é tão mau como um stock demasiado baixo. Outra parte do seu plano consiste na previsão da movimentação das suas mercadorias. A quantidade, para onde vão e com que frequência.

Para que possa atender seus clientes é certo que a empresa passará por riscos, mas terá que decidir a política que vai adotar neste planejamento e trabalhar

com o nível de stocks e de custos que necessita. Antes de dar início a estratégia que foi planejada a empresa dever responder para si as seguintes questões básicas:

- I. Qual vai ser minha política de stocks?
- II. Que tipo de manuseamento estarei envolvida?
- III. Como vai gerir as operações logísticas?
- IV. Como prever os custos de transporte?
- V. Que canais de distribuição irei usar?
- VI. Quais os seus custos?
- VII. Quanto, no total, pensa gastar por ano em custos de distribuição?

Quando a empresa faz estes seguintes questionamentos, a partir daí pode-se se é vantajoso trabalhar com mão de obra própria ou recorrer a serviços profissionais independentes da sua empresa para baratar o processo, ou seja, buscar mais vantagens para a empresa.

6.1.4 Plano de Pesquisas de Mercado

Na elaboração da pesquisa de mercado a empresa observará qual modo de pesquisa vai utilizar para que possa obter o melhor resultado de acordo com o perfil de sua empresa e a clientela que quer alcançar.

- ✓ **Pesquisa de mercado qualitativa** – Utilizada para pequenos números de pesquisados - não generalizável para o todo da população - a significância estatística e nível de confiança não são calculados. Neste tipo de pesquisa, se busca mais conteúdo, portanto se analisa também informações subjetivas, estruturas de pensamento e conteúdos profundos. Para tal é necessária a utilização de um roteiro aberto. Exemplos deste tipo de método são os focus groups (grupo focal), entrevistas em profundidade, e técnicas de projeção.
- ✓ **Pesquisa de mercado quantitativa** - geralmente usada para tirar conclusões - testa uma hipótese específica - usa técnicas de amostra por forma a poder fazer inferências a partir da amostra para a totalidade da

população. Em geral, este tipo de pesquisa busca um resultado estatístico e ela permite estimar informações amplas e diversificadas. Para tal é necessária a utilização de um questionário estruturado. Envolve um grande número de respondentes. Exemplos: Inquéritos estatísticos, questionários e enquetes e.

- ✓ **Técnicas de observação** - o pesquisador observa o fenômeno social no seu ambiente natural. As observações podem ocorrer transversalmente (observações feitas de uma vez) ou longitudinalmente (observações ocorrem ao longo de determinados períodos).
- ✓ **Técnicas experimentais** - o pesquisador cria um ambiente quase-artificial para tentar controlar fatores espúrios(fatores indesejados) e depois manipula pelo menos uma das variáveis.

6.2 Planejamento de Produção

Refere-se a uma das funções de planejamento que uma empresa precisa efetuar para atender às necessidades de seus clientes. É uma atividade de planejamento de médio alcance subsequente ao planejamento de longo alcance em Gestão organizacional/Administração da produção, como o planejamento de processos e da estratégia de capacidade. As empresas precisam ter uma estratégia de planejamento de agregação ou de produção para assegurar que haja capacidade suficiente para satisfazer a previsão de demanda e determinar o melhor plano para atender a essa demanda.

6.2.1 Plano de Capacidade de Produção

Chama-se de capacidade à quantidade máxima de produtos e serviços que podem ser produzidos numa unidade produtiva, num devido intervalo de tempo. Por unidade produtiva entende-se tanto uma fábrica, como um departamento, um armazém, uma loja, um posto de atendimento médico, uma simples máquina ou

posto de trabalho, etc. Refere-se a capacidade de produzir seu matéria no decorrer do dia, mês ou ano que a referida empresa possui.

6.2.2 Plano de Controle de Qualidade

Fazer um plano de controle de qualidade é garantir que a empresa vai permanecer sólida no mercado e que seus clientes sempre buscarem seus produtos sairão satisfeitos com a qualidade do mesmo. O controle de qualidade é a inspeção feita no produto antes que o mesmo chegue no mercado consumidor.

O controle de qualidade é um sistema de proteção ao produtor e ao consumidor, pois seu principal objetivo é o de assegurar ao industrial a fabricação de alimentos de excelente padrão e de propiciar ao consumidor produtos em condições de cumprir sua finalidade de alimentar e nutrir (Evangelista, 1987, p.75).

6.2.3 Plano de Estoques

Quando falamos de plano de estoque pode-se perceber que a mercadoria da empresa deve ser analisada pela empresa para que não venha a ter dificuldades num futuro próximo. Um Plano de estoque bem elaborado é de extrema importância para evitar perda de investimentos, pois é como as empresas mensuram o prejuízo de seus estoques sem giro em de forma monetária a preço de custo de entrada da mercadoria mas o prejuízo é maior pois caso esse estoque parado fosse vendido a preço cheio ele traria lucro, então errar na compra acarretará um prejuízo maior do que a maioria dos administradores imaginam.

6.2.4 Plano de Utilização de mão-de-obra

Quando se utiliza a mão de obra deve-se pensar em profissionais qualificados ou um plano de capacitação de profissionais, ter um controle adequado nos gastos com pessoal, pensar no trabalho desenvolvido e a produtividade que o mesmo está trazendo para a empresa. Em um plano de utilização de mão de obra a empresa deve observar o custo benefício de cada empregado, a segurança do trabalho e todos os meios que o mesmo não venha a ficar ocioso trazendo assim prejuízo na empresa por falta de planejamento.

6.2.5 Plano de Expedição de Produtos

Para a expedição do produto a empresa deve certificar-se se tudo está nos devidos conformes desde a produção, controle de qualidade até a expedição final do mesmo, sendo o momento em que chega a presença do cliente, é nesse sentido que a empresa deve ter os devidos cuidados e:

- ✓ Verificar se aquilo que o cliente pediu está pronto para ser expedido;
- ✓ Preparar os documentos da remessa (informação relativa aos artigos embalados, local para onde vão ser enviados);
- ✓ Pesagem, para determinar os custos de envio da mercadoria;
- ✓ Juntar as encomendas por operador logístico (transportadora);
- ✓ Carregar os caminhões (tarefa muitas vezes realizada pelo transportador). TOMPKINS, James A. et al.(1996,p. 65)

6.3 Planejamento de Recursos Humanos- RH

No planejamento de Recursos Humanos a empresa deve atentar-se para os principais fatores internos e externo que afetam diretamente seu planejamento, em meio a tais fatores de vê-se analisar:

6.3.1 Análise do Ambiente Externo De RH

Realizar uma análise ambiental sobre os problemas que possivelmente ocorrerão durante o ciclo de planejamento, no meio ambiente externo da empresa. Essa análise pode ser feita de diferentes maneiras. Os grupos informais de profissionais de RH periodicamente fazem exercícios dessa natureza, e esses dados podem ser utilizados como subsídios para a empresa se situar em seu contexto de mercado de trabalho e as pressões ambientais que certamente deverá sofrer.

6.3.2 Análise do Ambiente Interno de RH

Realizar uma análise do ambiente organizacional interno que terá como meta atingir os objetivos empresariais durante o ciclo de planejamento. Essa análise é realizada através de diagnósticos de problemas internos, seja através de pesquisas de clima organizacional, seja através de reuniões com os funcionários nos diversos níveis hierárquicos, ou ainda através de "feed-backs" de programas de treinamento.

6.3.3 Necessidades Organizacionais que Envolvem RH

Realizar um estudo de cada item do plano estratégico que direta ou indiretamente envolve os recursos humanos da empresa, tais como:

- ✓ alterações tecnológicas;

- ✓ novos empreendimentos;
- ✓ lançamento de novos produtos;
- ✓ aquisição de novas empresas;
- ✓ mudanças organizacionais.

No planejamento de RH é importante que seja feito de conformidade com os objetivos organizacionais. Daí a necessidade de se saber o que acontecerá com a empresa a curto, médio e longo prazo para se poder planejar no campo dos recursos humanos coerentes com seus objetivos.

6.3.4 Plano de Recrutamento e Seleção

É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização. Esse recrutamento requer um cuidadoso planejamento.

As fontes de recrutamento podem ser interno ou externo, ou seja, no interno a empresa aproveita a mão de o funcionário que existe na mesma e remaneja-o de cargo, promovendo o mesmo de função, e na externa a empresa vai buscar outro empregado para suprir a carência ora existente em determinado setor.

6.3.5 Plano de Treinamento

É importante ressaltar que a eficiência produtiva está intimamente ligada à qualidade da mão-de-obra da propriedade e que isso se traduz em redução de custos e de desperdício.

O plano de treinamento está inteiramente ligado em no processo da empresa investir na capacitação específica de seus funcionários pois um funcionário bem treinado trará lucro para a empresa. É importante salientar que a capacitação do

funcionário não quer dizer prejuízo para a empresa, pois o funcionário capacitado trará lucro para a mesma, pois garante uma mão de obra qualificada.

6.3.6 Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários pode ser definido como um instrumento de organização e normatização das relações de trabalho entre a empresa e seus colaboradores. É parte integrante da definição da política (o que pode fazer) e dos procedimentos (como fazer) em gestão de recursos humanos. Este Plano contempla uma série de alternativas que permitem ao gestor administrar os colaboradores de forma estimulante e competitiva e valorizar o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho. São objetivos típicos de um Plano de Cargos e Salários:

6.3.7 Plano de Promoções

O plano de promoção está diretamente ligado a divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços. Existem vários tipos de promoção, entre eles: propaganda (divulgação paga), publicidade (divulgação gratuita), promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, entre outros.

O **esforço promocional**, segundo, desempenha um importante papel para qualquer tipo de organização, desde que as que fabricam bens de consumo, até as que trabalham com utilidade pública, o importante sendo a transmissão de **informação** da empresa para os consumidores. Maximiano (2006,p. 37)

6.3.8 Plano de Capacitação Interna

As organizações apresentam dimensões diferenciadas, afinal dentro deste cenário interno e de cada departamento costuma-se apresentar dimensões e situações diferenciadas.

No ambiente familiar os membros da referida família estão organizados no sentido de viver harmonicamente uns com os outros e para isto cada pessoa tem sua função no lar afim de lidar com os problemas diários e buscar seus objetivos. Em uma empresa não é diferente, a mesma necessita está organizada com uma equipe conscientizada dos objetivos e metas, que convergem para o crescimento, busca de resultados, promoção humana e diferencial de negócio.

A implantação de vários processos e procedimentos podem perfeitamente organizar e melhorar o cenário de capacitação e fragilidades dentro dos cargos e seus respectivos departamentos.

Na implantação de capacitação interna deve-se utilizar ferramentas que venha se tornam um fator chave para melhorar as informações, diminuir erros e interação do grupo afim de garantir a conclusão das tarefas em um espaço de tempo estipulado.

- Normas, regras e procedimentos: são regras que determinam os procedimentos formais e suas rotinas definindo como a organização deve funcionar;
- Divisão das tarefas: Divisão de tarefas de acordo com a demanda onde cada colaborador é responsável por determinadas atividades, podendo de preferência ter uma visão global do processo.
- Hierarquias: O comando e a responsabilidade devem estar estruturados e claros.
- Comunicações: Toda comunicação deve ser documentada.
- Administração: A organização deve ser administrada por um profissional qualificado, ou no caso de um empreendedor que não possui qualificação em administração deve buscar no mercado cursos, palestras, leituras e relacionamentos dentro do teu segmento a fim de entender melhor o teu negócio.

- Sistemas de Informação: Investimento em sistema de informação específico para o teu segmento ajuda na administração, gestão e na operação.
- Planejamentos: Os planejamentos ajudam muito na organização definindo meta x tempo. Este planejamento pode ser anual, semestral, trimestral ou de acordo com cada projeto.
- Gestão de Pessoas: Como os colaboradores são acompanhados, escutados, interagem entre si, com a gerência e diretoria. Eles são acompanhados, são percebidos? Qual a metodologia de acompanhamento? Qual o bônus positivo ou negativo?
- Gestão Econômica & Financeira: Como é analisado e acompanhado e analisado as informações de caráter econômico e financeiro? Quais as medidas que são tomadas para melhorar e impulsionar a mudança de cenário?
- Marketing: Qual o planejamento de divulgação? Quais os canais? Que verba investir? Há possibilidades de desenvolvimento de parcerias?

Estas são algumas das questões internas que necessitam ser avaliadas para compreender os principais acertos (capacitação) e os principais erros (fragilidades).

6 REFERENCIAL TEÓRICO

Chiavenato, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003.

P. DRUCKER, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, _____ . Metodologia e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria. - 3. ed. 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

EVANGELISTA, J. **Tecnologia de Alimentos**. Rio de Janeiro: Atheneu, 1987.625p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas,2006.

TOMPKINS, James A. et al. - Facilities plaining. 2ª ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1996. ISBN 978-0-471-00252-9. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Expedi%C3%A7%C3%A3o_\(armaz%C3%A9m\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Expedi%C3%A7%C3%A3o_(armaz%C3%A9m)), acesso em 06.09.2011