

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARCELO CANFRAN SIMÕES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA HIGH LINK  
SEGURANÇA ELETRÔNICA LTDA.**

FLORIANÓPOLIS

2003

**MARCELO CANFRAN SIMÕES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA HIGH LINK  
SEGURANÇA ELETRÔNICA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Msc. Alexandre Marino

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

MARCELO CANFRAN SIMÕES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA HIGH LINK  
SEGURANÇA ELETRÔNICA LTDA.**

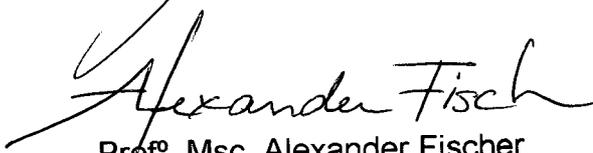
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 4 de julho de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

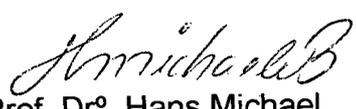
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Msc. Alexandre Marino  
Orientador



Prof.º Msc. Alexander Fischer  
Membro



Prof. Dr.º Hans Michael  
Membro

Dedico este trabalho à minha família, amigos, que direta ou indiretamente, influenciaram em sua construção e à equipe da High Link Segurança Eletrônica.

Sou infinitamente grato aos meus pais, pelas condições de vida que me proporcionam e por serem a base de desenvolvimento dos meus princípios e valores. Ao professor orientador, Msc. Alexandre Marino, que demonstrou interesse em me ajudar neste trabalho e que, com seu entusiasmo, boa vontade e experiência me fez descobrir novos caminhos e capacidades, antes, não percebidas. Agradeço especialmente a minha sogra Laura, por seu auxílio e paciência e a sua filha, Ana Lúcia, pelo carinho, incentivo e companheirismo em todos os momentos. Por fim, meus mais sinceros agradecimentos aos companheiros de trabalho, Thiago e Bruno, pela compreensão e discernimento de minha atividade acadêmica, dentro da organização, e pela construção de uma amizade baseada em princípios éticos e verdadeiros.

*Não é o mais forte da espécie que sobrevive,  
nem o mais inteligente. É o que melhor se  
adapta à mudança.*

Charles R. Darwin

## RESUMO

SIMÕES, Marcelo Canfran. **Planejamento Estratégico**: estudo de caso da empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. 2003. 79 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio possui como objetivo geral elaborar o Planejamento Estratégico da microempresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. para os anos de 2003 a 2005. O intuito deste estudo foi responder ao seu problema de pesquisa, que é identificar as ações que devem ser adotadas no Planejamento Estratégico dessa organização, para maximizar seus resultados. Esta pesquisa identifica-se como um estudo de caso, que é caracterizado por sua profundidade e detalhamento, realizado em uma única empresa. Para coletar os dados, foram utilizadas reuniões com os sócios da empresa e entrevistas, baseadas em um roteiro semi-estruturado. Já que o acadêmico também é um dos colaboradores, utilizou-se a observação pessoal, sendo que a abordagem utilizada para análise dos dados foi a qualitativa. Tais observações resultaram na análise da forma de gestão do negócio, bem como se identificou a cultura dominante da organização. Em continuidade, construiu-se o Planejamento Estratégico, adequando-se a metodologia à realidade da empresa. Essa metodologia orienta para os seguintes pontos: a) diagnosticar a empresa; b) estabelecer sua missão; c) elaborar os instrumentos prescritivos e quantitativos; d) realizar o controle e avaliação dos dados. De forma a enriquecer este estudo, estabeleceu-se, ainda, a visão de futuro da organização. O resultado obtido foi a formalização do Planejamento Estratégico, atendendo ao cumprimento dos requisitos exigidos por sua metodologia. Foram formuladas dez estratégias para direcionar a empresa em seu caminho futuro, relacionadas à sua eficiência organizacional, conquista de clientes e melhor aproveitamento do tempo de instalação. Concluiu-se que a ferramenta elaborada poderá cumprir um papel de extrema relevância para a organização no que tange à direção técnica e metodológica do processo de planejamento.

Palavras-chave: microempresa, futuro, planejamento.

## ABSTRACT

SIMÕES, Marcelo Canfran. **Strategical Planning**: case study of the company High Link Segurança Eletrônica Ltda. 2003. 79 s. Final Internship Report (Graduation in Administration). Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

This Final Internship Report has as general objective to elaborate the Strategical Planning of the microcompany High Link Segurança Eletrônica Ltda. for the years 2003 to 2005. The purpose of this study was to answer to its research problem, identifying the actions that must be adopted in the organization Strategical Planning, to maximize its results. This research is identified as a case study, characterized by its thoroughness and detailing, realized only in one company. To collect the data, meetings with the company's partners were realized, interviewing them through a half-structuralized guide, and as the student also is one of the collaborators, personal observation have been used, being qualitative the used approach for the data analysis. Such observations have resulted in the analysis of the business way of management as well as have identified the dominant culture of the organization. In continuance, the Strategical Planning was constructed adjusting the methodology to the company's reality. This methodology orientates for the following points: a) to diagnosis the company; b) to establish its mission; c) to elaborate the prescriptive and quantitative instruments; d) to realize the data control and evaluation. In way to enrich this study, it was established, even so, the future vision of the organization. The obtained result was the Strategical Planning formalization, attending to requirements accomplishment demanded by its methodology. Ten strategies have been formulated to direct the company in its future way, related to its organizational efficiency, customers conquest and better utilization of installation time. It has been concluded that the elaborated instrument might be able to fulfil an extreme relevant role for the organization in reference to technique and methodology direction of the planning process.

Word-key: microcompany, future, planning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	13
2.1.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	13
2.1.2 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO.....	19
2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	19
2.2.1 GESTÃO DE EMPRESA.....	22
2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO.....	24
2.3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	24
2.4 PLANEJAMENTO.....	28
2.5 ESTRATÉGIA.....	30
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
2.6.1 VANTAGENS E LIMITAÇÕES.....	34
2.7 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
2.7.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	38
2.7.1.1 Identificação das expectativas e dos desejos.....	39
2.7.1.2 Análise externa.....	39
2.7.1.3 Análise interna.....	40
2.7.1.4 Análise dos concorrentes.....	41
2.7.2 Missão.....	42
2.7.2.1 Estabelecimento da missão da empresa.....	43
2.7.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais.....	43
2.7.2.3 Estruturação e debate dos cenários.....	44
2.7.2.4 Estabelecimento da postura estratégica.....	44
2.7.2.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.....	44
2.7.3 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.....	45
2.7.3.1 Instrumentos prescritivos.....	45
2.7.3.2 Instrumentos quantitativos.....	48
2.7.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	49
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>50</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>53</b>
<b>5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A HIGH LINK.....</b>	<b>57</b>
5.1 ANÁLISE DA GESTÃO DO NEGÓCIO.....	57
5.2 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	58
5.3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA.....	59
5.4 ANÁLISE EXTERNA.....	59
5.4.1 OPORTUNIDADES.....	61
5.4.2 AMEAÇAS.....	62
5.5 ANÁLISE INTERNA.....	63

5.5.1 MARKETING.....	63
5.5.2 FINANÇAS.....	64
5.5.3 RECURSOS HUMANOS.....	64
5.5.4 TECNOLOGIA.....	64
5.6 ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	65
5.6.1 VANTAGENS.....	65
5.6.2 DESVANTAGENS.....	66
5.7 MISSÃO.....	66
5.8 VISÃO.....	67
5.9 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	67
5.10 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	68
5.11 PLANO DE AÇÃO.....	71
5.12 CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS DADOS.....	73
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>74</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	74
6.2 RECOMENDAÇÕES.....	75
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) tem o propósito de criar alternativas efetivas para suprir a carência na área de Administração Geral, com ênfase em Planejamento Estratégico (PE), para atender às necessidades das empresas.

Para a realização deste trabalho está sendo desenvolvido um estágio em uma organização que presta serviços no mercado de Segurança Eletrônica, na região da Grande Florianópolis<sup>1</sup>.

A High Link Segurança Eletrônica Ltda. é uma empresa que surgiu recentemente e que se especializou no segmento de Circuito Fechado de TV (CFTV), para atender a um público que se preocupa com a segurança de sua família e patrimônio.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os diversos setores comerciais são compostos por empresas de todos os portes que convivem e competem por um mesmo mercado potencial, o qual lhes impõe preços e padrões de qualidade a serem alcançados.

Para a sobrevivência neste cenário de alta competitividade, é imprescindível que as empresas estejam preparadas e capacitadas para fornecerem ao mercado respostas rápidas aos novos anseios de clientes, com vontades e necessidades em constante mudança. Para tanto, utilizam diversas ferramentas de gestão que visam ao aperfeiçoamento de seus processos, entre as quais destaca-se com grande

---

<sup>1</sup> O autor desta pesquisa trabalha na High Link Segurança Eletrônica, realizando um estágio que está auxiliando na construção de seu TCE.

importância a atividade de Planejamento Estratégico.

Essa ferramenta é considerada um processo gerencial. Baseia-se em técnicas administrativas através da análise dos ambientes interno e externo de uma organização, identificando seus pontos fortes e fracos para estabelecer objetivos e ações a serem cumpridos.

Quando existe um planejamento adequado às realidades das empresas, a tensão e o estresse de todo o pessoal interno diminui. O cenário torna-se mais familiar e agradável e novas opções vão surgindo pela frente. Os responsáveis pela elaboração do planejamento se sentem tranquilos e confiantes para realizar uma tomada de decisões.

Assim sendo, para a High Link, **que ações devem ser adotadas em seu Planejamento Estratégico, no período de 2003–2005 para maximizar seus resultados?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de uma organização que se iniciou em maio de 2002, o desenvolvimento deste TCE é de extrema importância para a orientação das atividades dessa empresa, visando alcançar resultados positivos através de objetivos, estratégias e ações estipuladas formalmente.

O mercado de segurança eletrônica vem apresentando um elevado crescimento tanto do ponto de vista econômico como quantitativo. Esse crescimento não está associado apenas ao interesse comercial, mas também pela necessidade de proteção que o ser humano, empresas, governo e sociedade precisam.

Em Florianópolis, grandes corporações já se firmaram neste segmento, sendo

assim, torna-se necessário às pequenas empresas que nele ingressam, possuírem um Planejamento Estratégico adequado para que possam conquistar uma fatia do mercado.

Desta forma, este trabalho é viável, por ser possível o acesso aos dados e autoridade para implantar as ações descritas na empresa, vivenciando-se sua realidade, participando ativamente de seus processos e contribuindo para a história da mesma.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o Planejamento Estratégico para a High Link Segurança Eletrônica Ltda. para o período de 2003–2005.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar a empresa definindo seu negócio e o aspecto tecnológico presente;
- b) Realizar um diagnóstico da empresa, identificando sua gestão, estrutura e cultura organizacional;
- c) Analisar os ambientes interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, bem como o perfil de sua concorrência;
- d) Determinar estratégias competitivas;
- e) Criar um plano anual de ações gerenciais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

#### 2.1.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

É imprescindível para este trabalho descrever os cenários que contribuíram para o surgimento da Ciência da Administração. Conforme afirmou Scott (apud GUIDA, 1980, p. 13):

Aqueles que esquecem a história estão condenados a revivê-la. A fim de apreciar a tessitura atua do pensamento administrativo, é essencial obter a perspectiva do que aconteceu antes e do círculo mais amplo de eventos rodeando os marcos positivos do *continuum* administrativo.

Desde o início da história de nossos antepassados primatas, surgiu para o Homem a necessidade de associar-se a outros para, em conjunto, conseguir atingir seus objetivos comuns e garantir sua sobrevivência. Nesses tempos, organizar-se, através de simples estruturas, estava relacionado à questão de sobrevivência natural dos Homens. Segundo Onate (1982, p. 29), a administração antiga:

Corresponde ao período temporal que vai desde a formação dos primeiros grupos civilizados (aproximadamente 6000 a.C), até o advento da Revolução Industrial, em 1750. Esta fase, que podemos denominar de Incoativa, caracterizou-se pelo teor empírico, ou seja, estava fundamentada na intuição natural, sem dedicar-se proficuamente à estruturação e emprego de preceitos universais que pudessem determinar e coordenar a ação humana.

A partir do esforço conjunto dos Homens, a aplicabilidade de uma “Administração” rudimentar foi surgindo. Ganhou maior força na época dos egípcios gregos e babilônios. Ainda conforme Onate (1982), dentre os grupos sociais que

mais se destacaram pelo emprego da “Administração”, merecem atenção especial as civilizações egípcia, grega e, principalmente, babilônica, nas quais diversos líderes se esforçaram para tornar a ação grupal mais coordenada.

Com o advento da Revolução Industrial, na qual a produção manual foi substituída pela mecânica e fabril, iniciou-se o período da Administração moderna. Essa fase foi caracterizada pelo grande desenvolvimento prático da temática administrativa. Parafraseando Onate (1982), até 1750 a produção era baseada no artesanato. Devido ao aumento dos preços dos produtos, as manufaturas começaram a ser formadas e os artesãos, com o auxílio de máquinas, realizavam um trabalho mais organizado e coordenado, dando início ao princípio da divisão de trabalho. Através do aperfeiçoamento da qualidade e crescimento da produção, os proprietários decidiram dividir os serviços, fazendo com que cada funcionário se dedicasse unicamente à sua tarefa específica, o que elevou a especialização nos diversos campos de trabalho.

Neste período, a história da Administração moderna foi influenciada principalmente por dois pesquisadores: Taylor e Fayol, que provocaram verdadeira revolução no pensamento administrativo de sua época. Conforme Guida (1980), no que tange à criação, constituição, identificação e individualização da Administração, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) são considerados os pais ou fundadores dessa ciência, embora vários outros nomes tenham contribuído para tanto.

Ainda de acordo com Guida (1980, p. 30): “Taylor foi o primeiro a formular – em bases coerentes e consistentes – um ‘sistema’ e uma ‘filosofia’ de Administração, visando à operação industrial norte-americana”.

Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, preocupando-se em eliminar o alto grau de desperdício e perdas sofridas pelas indústrias americanas, substituindo o método antigo de trabalho dos operários e aplicando um conjunto de ações planejadas e estudadas por profissionais especializados em planejamento de tarefas. Conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 43), as idéias de Taylor se tornaram conhecidas como o movimento da Administração Científica, uma abordagem administrativa que defendia o aumento da produção e, ao mesmo tempo, melhorava as condições de trabalho e proporcionava maiores salários.

Taylor defendia a idéia de que as atividades mais complexas deveriam ser substituídas por atividades mais simples, facilitando sua racionalização e padronização.

A ciência preconizada por Taylor teve sua origem e essência na análise do trabalho ou esforço humano, cujo resultado se tornou conhecido pela dominação de “estudo dos tempos e movimentos”. Allan H. Mogensen nota que “Taylor disse que o estudo do tempo é o mais importante elemento da Administração científica”. Isto é lógico porque a Administração científica, para Taylor, quando aplicada ao trabalho e no seu aspecto de sistema, baseia-se essencialmente na mensuração. Taylor viu que o estudo do tempo possibilitava medir o trabalho e os tempos elementares suscetíveis de uso repetido, a fim de fixar tempos de execução de operações variáveis (GUIDA, 1980, p. 31).

Onate (1982) critica o Taylorismo ao afirmar que o maior problema dessa corrente foi que ela se apresentava sensivelmente restringida, visto que sua base empírica provinha de experiências desenvolvidas em fábricas, realçando somente esse aspecto administrativo, subjugando as outras facetas que, de certo modo, se demonstram mais importantes na atualidade.

É importante ressaltar que na mesma época em que Taylor realizava seus estudos sobre a Administração, nos Estados Unidos, Henri Fayol começou a tornar

público, na Europa, o desenvolvimento de suas teorias. Taylor focalizava a organização do trabalho de cada operário e Fayol defendia a organização da empresa de uma maneira geral. Conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 45): “Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível”.

Fayol preocupava-se em aumentar a eficiência das empresas através da departamentalização e aplicação de princípios gerais da Administração, o que gerou uma grande repercussão em todo o mundo. De acordo com Onate (1982, p. 32), Fayol:

Deu maior amplitude ao estudo administrativo, dedicando-se, essencialmente, ao estudo da direção geral e universal da empresa. Procurou tornar a Administração um campo do conhecimento que pudesse ser aplicado globalmente, desde a maior até a menor companhia, bem como nas instituições governamentais e no processo diretivo do Estado.

Parafraseando Hampton (1992), Fayol enxergava a organização como um corpo que possuía atividades distintas e expressas em seis funções básicas: técnicas (produção de bens e serviços), comerciais (compra, venda e troca), financeiras (procura e gerencia o capital), segurança (proteção e preservação dos bens e pessoas), contábeis (balanços, custos e estatísticas) e administrativa (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

A Teoria Clássica de Fayol estabeleceu como o administrador deveria executar seu trabalho utilizando o processo administrativo e os princípios gerais para alcançar a máxima eficiência.

Fayol possuiu diversos seguidores, porém alguns autores clássicos criticaram suas teorias. Conforme Guida (1980), talvez o mais ilustre dos críticos de Fayol tenha sido Lyndall Urwick, que fundamentou sua concepção no sentido de se

especializar o trabalho administrativo, sugerindo que a organização deveria restringir-se ao estudo da estrutura da empresa, compreendendo órgãos, atividades desenvolvidas por esses órgãos, métodos através dos quais essas atividades são executadas e o respectivo interligamento e inter-relacionamento.

De acordo com Hampton (1992, p. 28), “não há uma separação nítida entre o passado e o presente, no que diz respeito à teoria e prática administrativa. Ao contrário, o passado é sombra no presente”.

Parafraseando Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 55), a Administração das organizações descobriu que o ambiente social, político e legal exercia influência nas diversas tomadas de decisões. As antigas abordagens já não funcionavam. Surgiu assim a abordagem sistêmica, que integrava as funções administrativas, as funções do administrador e o Planejamento Estratégico, levando em consideração os fatores externos.

A teoria administrativa contemporânea abordou a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve, no qual tudo está interligado. Para Hampton (1992, p. 28),

a teoria contemporânea também enfatiza a idéia de que a eficácia de qualquer prática gerencial depende das características particulares da situação à qual está sendo aplicada. Estas noções, de ‘sistemas’ e ‘contingência’ que depende de algo, contrastam como uma tendência dos antigos teóricos de buscar alguma espécie de conjunto de práticas administrativas universalmente corretas, que seriam eficazes em todas as situações e que proveriam um padrão para determinar a correção das práticas propostas.

Ainda de acordo com Hampton (1992, p. 28), nas organizações as pessoas, tarefas e Administração são interdependentes, tal como os nervos, a digestão e a circulação são para o corpo humano: uma mudança em uma das partes

infalivelmente afeta as outras. Conforme um organismo, uma organização é um sistema.

Os sistemas abertos se relacionam de forma dinâmica com o ambiente, adequando-se segundo suas mudanças, adaptando seus processos e componentes internos de acordo com o surgimento das necessidades. Assim, a abordagem sistêmica se caracteriza como uma forma de pensar sobre a organização, suas metas, objetivos e finalidades, analisando a relação entre suas partes.

Apesar do reconhecimento das organizações como sistemas abertos, torna-se útil verificar como essas partes, pessoas, tarefas e administração se encaixam e dependem uma das outras. Para tanto, surgiu a abordagem contingencial que ajuda a compreender esta interdependência e auxilia na junção e encaixe das partes.

Esta teoria aplicou-se principalmente às áreas de estrutura organizacional, liderança, motivação, planejamento e dinâmica de grupo. Conforme Hampton (1992, p. 32), “uma das principais contribuições da abordagem contingencial está no princípio de que não há uma forma melhor de administrar. Não há planos, estruturas organizacionais, estilos de liderança ou controles que sirvam em todas as situações”.

Para a teoria contingencial, a organização e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, ou seja, à medida que o meio ambiente muda, mudanças na empresa e na sua forma de administrar também ocorre.

Sob a ótica de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 55), “a mudança é provavelmente o fator crítico que afeta tanto a vida dos indivíduos como as operações de uma empresa. Os que se adaptam sobrevivem, os que não se adaptam ficam estagnados e podem até morrer”.

### 2.1.2 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

A Administração em sentido amplo pode ser entendida como uma ferramenta necessária para se atingir os objetivos organizacionais de modo coordenado e conjunto, através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Trecker (1967, p. 20) define a Administração como “um processo de trabalhar com pessoas, de forma a criar e relacionar suas energias, fazendo uso de todos os recursos disponíveis para alcançar um objetivo, como seja, suprir as necessidades de programas e serviços comunitários”.

Parafraseando Hampton (1992), quando as pessoas se unem para alcançar um determinado objetivo, criam uma organização. Seu sucesso ou fracasso está diretamente ligado à sua eficácia em obter e utilizar os recursos disponíveis. O trabalho que envolve a direção e utilização dos recursos necessários para atingir os objetivos específicos é chamado de Administração.

A administração representa, em essência, o superior propósito de servir, sendo, portanto, coerente com o sentido etimológico de administrar. Ela abrange formas particulares de atividade para servir ao político, ao industrial, ao comerciante, ao militar, ao presidente de uma associação, sempre que estes precisem da cooperação eficaz de grupos de pessoas para, por meio de seu trabalho, alcançar os resultados pretendidos. Administrar é, então, decidir e conduzir o trabalho próprio das instituições e planejar o desenvolvimento desejado (FARIA, 1979, p. 04).

Assim sendo, a Administração é uma atividade indispensável para auxiliar o correto funcionamento das unidades que compõem um sistema organizacional.

### 2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPES)

Antes de abordar sobre a temática das MPES, escrever sobre o que é uma

empresa e o contexto mundial em que ela está inserida, torna-se necessário para a continuação deste trabalho.

A empresa é formada pelo conjunto de pessoas que trabalham de forma organizada, para oferecerem bens e serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes externos e internos. Segundo Faria (1979, p. 02): “Do ponto de vista da administração, entende-se empresa como *grupo organizado* de pessoas que trabalham cooperativamente para a produção de bens ou utilidades e a prestação de serviços requeridos para satisfação das necessidades comunitárias”.

Faria (1979, p. 64), afirma ainda que: “A organização é um instrumento complexo e apropriado à natureza do trabalho a executar, tornando-se indispensável para a consecução dos objetivos de interesse do empreendimento”.

O objetivo primordial de uma empresa existir, para Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 220), é buscar “oferecer mercadorias ou serviços de maneira eficaz a seus clientes, emprego e satisfação a seus empregados, benefícios ao público e ainda proporcionar um retorno satisfatório dos proprietários”.

Independente de seu porte, uma empresa sozinha não sobrevive. Assim como as pessoas, as organizações estão inseridas em um contexto mais amplo que sua estrutura. Vivem em uma sociedade globalizada, aonde diversas transformações vêm ocorrendo, com guerras, culturas, economias diferenciadas e estratégias que precisam ser adaptadas constantemente. Dessa forma, para Morris e Brandon (1994), as organizações estão sendo obrigadas a mudar para poderem acompanhar as diversas transformações que estão ocorrendo nas negociações empresariais.

Esse novo cenário traz consigo diversas alterações na maneira de convivência entre as empresas. Surgem alternativas para as organizações sobreviverem no mercado globalizado. Vários tipos de parceiras ganham a tônica do

novo cenário mundial, no qual não existe tamanho de empresa que resista às novas propostas, desde as PMEs até as Multinacionais. Podem surgir: fusões, alianças estratégicas, *joint-venture*, cooperativas, Consórcios de Exportação, dentre outros.

Segundo Mano (2003, p. 08):

A idéia de dividir o mesmo teto com um concorrente certamente não faz parte do imaginário romântico da maioria dos empreendedores. Unir-se a outra empresa num processo de fusão ou aquisição pode significar tanto que a autonomia para tomar decisões virou história quanto um atestado de que algo naquele elaborado plano de negócios inicial não aconteceu como previsto. Do ponto de vista pragmático, no entanto, fechar esse tipo de negócio pode ser simplesmente uma alternativa viável para superar conflitos – que aparecem na trajetória de qualquer companhia emergente. Apesar da influência que as grandes empresas exercem sobre a economia, constituindo-se como base do sistema capitalista, nota-se que existe uma forte tendência, em nível nacional, no sentido de conhecer, analisar e propor alternativas para o setor formado pelas micro e pequenas empresas.

Conforme Batalha e Demori (1990, p. 07): “A importância de existir uma definição de MPEs prende-se ao fato de, afora o caráter formal, ser necessário que os órgãos de fomento a este segmento empresarial saibam distingui-la entre o universo das empresas existentes”.

Muitas controvérsias são encontradas no que tange à definição e aplicabilidade dos conceitos de MPEs, inexistindo uma caracterização universalmente aceita. Para Sandroni (2000, p. 389), a microempresa é uma: “Empresa ou firma individual que obtém uma receita anual inferior ou igual ao valor nominal estabelecido pelo governo no início de cada ano fiscal”.<sup>2</sup>

A Flexibilidade das MPEs, aliada à sua predisposição para inovações, permite que elas sejam agentes de mudanças ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos. Desta

---

<sup>2</sup> De acordo com informações disponibilizadas pelo SEBRAE/SC, o valor da receita bruta anual para que uma organização seja enquadrada como microempresa deve ser igual ou inferior a R\$ 90.000,00 (noventa mil reais).

forma, as MPEs podem responder mais rapidamente às flutuações do mercado, adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente (BATALHA; DEMORI, 1990, p. 19).

Mintzberg (1995, p. 158) identifica a alma da microempresa ao definir que,

basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

### 2.2.1 GESTÃO DE EMPRESA

Criar e administrar a própria empresa é o sonho de muitas pessoas. Um pequeno negócio nasce por diversos motivos, tais como: vontade de ganhar muito dinheiro, realização de ser seu próprio patrão e o desejo de sair da rotina e de beneficiar a sociedade. Todos esses motivos são válidos, porém nenhum deles isoladamente garante o sucesso de um empreendimento. Sebrae (1999, p. 4) identifica o comportamento empreendedor, que tem como característica básica o planejamento, como o fator primordial para o sucesso na gestão das micro e pequenas empresas:

No mundo dos negócios, é necessário mais do que dinheiro e sorte para concretizar os sonhos de sucesso. Para quem decide tocar uma atividade empresarial, o dinheiro é importante, sem dúvida; a sorte ajuda muito, é claro; como também pode contribuir bastante a influência e o apoio dos amigos.

Porém, é na garra, na determinação, na disposição de aprender e na vontade de vencer que se revelam as condições fundamentais do sucesso. Em outras palavras, é preciso que o empresário seja um verdadeiro empreendedor. Algumas características são básicas no comportamento do empreendedor.

Para começar, o empreendedor está sempre em busca de um norte para suas atividades empresariais e pessoais. Ao produzir, vender, comprar, enfim, realizar algo que tenha algum significado para os seus negócios, o empresário-empendedor tem em mente atingir determinados objetivos.

Aonde iremos, qual é o nosso negócio, quais são nossos objetivos? Sem as respostas adequadas, a empresa não poderá planejar seu futuro. Sem buscar conhecimento, informações, e sem planejamento, não há como ter segurança de estar percorrendo o caminho certo. É como atirar no escuro. Sem planejamento, sequer existem parâmetros para medir e avaliar o próprio desempenho da empresa.

Em conformidade com o exposto acima, no que tange ao planejamento do futuro, Tiffany e Peterson (1998) afirmam que um administrador de pequena empresa não pode se dar o luxo de não planejar.

### 2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um dos componentes atuantes no processo de PE dada à sua força de estabelecer padrões de aceitação ou negação em relação a determinados comportamentos.

De uma forma simples, Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 428) definem que cultura é “o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização”.

Para destacar a importância da cultura como um fator primordial no sucesso da implantação de estratégias nas organizações, Daft (1999, p. 243) afirma que: “Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que vão de encontro às normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura”.

### 2.2.3 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO

A competitividade de uma organização passa certamente pela definição clara de qual é o seu negócio. Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 35), a definição correta do negócio de uma organização produz diversos benefícios, que são:

- a) Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- b) Orienta os investimentos;
- c) Orienta o marketing;
- d) Orienta o treinamento;
- e) Orienta o posicionamento estratégico;
- f) Orienta a terceirização;
- g) Ajuda a identificar quem é o concorrente;
- h) Ajuda a conquistar mercado;
- i) Ajuda a criar mercado futuro;
- j) Evita a miopia estratégica.

Assim sendo, a importância que deve ser dispensada ao conhecimento do negócio em que cada organização está inserida é um fator de sucesso.

### 2.3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

As Funções Administrativas são uma operação à parte que independem de todas as outras, aplicando-se às divisões que integram uma empresa e ao ser humano que nela presta serviços. São as próprias funções do administrador.

Para Onate (1982), tais funções já haviam sido descritas de forma teórica. Taylor preconizou-as de modo indireto e Fayol concebeu-as, desenvolvendo-as de maneira brilhante.

Segundo Fayol (apud GUIDA, 1980), uma das seis operações que compõem a maneira de se governar qualquer empresa é a operação administrativa, que

compreende as seguintes funções:

- a) planejar é visualizar o futuro e determinar o programa de ação;
- b) organizar é constituir os organismos sociais e materiais da empresa;
- c) comandar é fazer as pessoas funcionarem, dirigindo e orientando-as;
- d) coordenar é juntar e harmonizar todos os atos e esforços conjuntos;
- e) controlar é conferir se o caminho trilhado pela organização segue às regras estabelecidas e às ordens impostas.

O mais importante objetivo das funções administrativas é o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis de uma empresa, de forma que atinja o máximo de sua funcionalidade, sem comprometer o seu futuro ou aumentar os riscos para o empreendimento.

Desde os tempos históricos, planejar é uma ação intrínseca na vida de todos. Muitos o executam conscientemente e outros, apesar de passarem a vida inteira planejando, nem tomam conhecimento dessa ação. Parafraseando Tiffany e Peterson (1998), as pessoas vivem pensando no futuro e apesar de não poderem prevê-lo, sabem que o amanhã será diferente do hoje e que o hoje é diferente do ontem. Desta maneira, Tiffany e Peterson (1998, p. 09) afirmam que: "Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver".

A instabilidade do cenário sócio-político-econômico atual vem ditando a velocidade e capacidade de adaptação ao mercado nas organizações contemporâneas. Em virtude dessa máxima, a tendência de planejar tem tornado-se condição *sine qua non* para a sobrevivência dessas empresas. Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 09): "Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente".

Já para Koontz e O'Donnel (1981, p. 69): "Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. É eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos ir".

De acordo com Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998), existem diversas razões para se planejar. Ao agir dessa maneira, a organização estará preparada para enfrentar as contínuas mudanças do meio ambiente, aumentando as possibilidades de se tomar hoje melhores decisões para melhorar seu desempenho no futuro.

A questão da organização em uma empresa visa à sua estruturação, a fim de reunir recursos materiais e humanos, cada qual de acordo com sua capacidade e com o planejamento elaborado. Dessa maneira, prepara a empresa para a realização de um trabalho eficiente com o mínimo de custos e riscos.

Para Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998), organizar é: determinar os recursos e atividades necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados; mesclar esses recursos e atividades em grupos práticos; designar objetivos a serem atingidos a empregados responsáveis e delegar para eles a autoridade necessária para realizarem devidamente suas tarefas.

A função de comandar está totalmente relacionada com a questão da comunicação dentro de uma empresa. O segredo de uma liderança bem sucedida depende de uma comunicação eficaz. O administrador que comanda, tem para si a responsabilidade de delegar ações, buscando compreender as dificuldades e as qualidades de seus funcionários para desempenharem determinadas atividades, da melhor maneira possível, afim de influenciá-los a alcançarem os objetivos da empresa.

Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998) afirmam que comandar "é conseguir dos empregados que eles façam as coisas que você deseja que eles façam. Portanto,

abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina”.

A coordenação possui grande relevância para o sucesso da organização. A partir do momento que ocorre a ligação entre as diversas atividades desenvolvidas, permite-se que seus funcionários enxerguem de maneira mais clara a importância do desempenho eficaz de suas atividades, proporcionando aos mesmos uma visão das ações desenvolvidas pelos demais setores da organização.

Conforme Trecker (1967), a coordenação é uma atividade que lida com a inter-relação dos diversos setores de uma empresa e pode ajudar os funcionários a compreender as outras divisões ou partes da entidade e conseqüentemente ajudá-los a relacionar seu trabalho com as outras partes.

O controle é um dos métodos mais adequados para influir e acompanhar as decisões da organização e possui como intuito conduzir as atividades programadas, fornecendo possibilidades de ajustes para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Faria (1979, p. 81): “O controle serve-se das comunicações para a coleta das informações obtidas no acompanhamento da execução dos planos de ação ou dos programas, tendo em vista a consecução vantajosa dos resultados que expressem os objetivos prefixados”.

Controlar, na visão de Onate (1982, p. 73):

É a atividade administrativa que consiste em observar e comparar o desempenho efetivo da organização e da direção ao paradigma idealizado, corrigindo os transtornos ocorridos e fornecendo dados de grande valor à formulação de novos planos. O controle depende basicamente da existência de um planejamento, visto que sem modelos a aferição do desempenho se torna, se não impossível, ao menos suscetível de grande dificuldade.

## 2.4 PLANEJAMENTO

Dentre as funções administrativas descritas, este trabalho se aprofundou no estudo do planejamento.

Nas organizações e no próprio cotidiano, a palavra planejamento é muito utilizada como forma de se conseguir, através de uma programação atual, facilitar a concretização do futuro desejado.

Parafraseando Oliveira (1993), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento consiste em formular objetivos de forma sistêmica e ações alternativas, a fim de escolher a que melhor se adéqüe à empresa em um determinado momento.

O desenvolvimento do planejamento é com certeza uma etapa importante para que uma organização atinja seus objetivos, já que além de definir quais são eles, o planejamento vai traçar caminhos para que eles sejam alcançados.

O planejamento deve ser considerado a mais crucial de todas as funções administrativas. Toda essa importância é creditada ao mesmo porque, segundo Koontz e O'Donnell (1981), ele traz a vantagem de evitar que o acaso seja responsável pelo rumo dos acontecimentos, minimizando assim os riscos e permitindo que se tire o máximo proveito das oportunidades.

Ao abordar sobre planejamento, torna-se necessário fazer a distinção entre planejar e improvisar dentro das organizações. Planejar é elaborar um esquema definindo ações a serem realizadas para se alcançar um objetivo proposto.

Improvisar é agir ao acaso.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Assim, toda a atividade de planejamento nas empresas deve resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame de seu impacto no futuro, proporcionando uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 1993, p. 25).

Oliveira (1993) desdobra o processo de planejamento em três tipos:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) Planejamento Tático;
- c) Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (1993), é um processo que visa estabelecer um futuro desejado, através de objetivos de longo prazo, e as maneiras e ações para alcançá-los, afetando toda a empresa.

Para Fishcman e Almeida (1991, p. 25), Planejamento Estratégico:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos, relacionados às condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O Planejamento Tático relaciona-se com os objetivos de médio e curto prazo e visa otimizar determinada área de resultados e não de toda a empresa. Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no

Planejamento Estratégico, referindo-se assim aos componentes da empresa e à sua eficiência (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O Planejamento Operacional, por sua vez, é a formalização através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Os Planejamentos Tático e Operacional devem estar sempre em sintonia com o todo maior, que é o Planejamento Estratégico.

## 2.5 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia vem do grego e significa literalmente *a arte da liderança*. É muito comum nos dias de hoje ouvir essa palavra, quando as pessoas referem-se a ela como um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro.

Para Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 165): “Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não-lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos”.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 92), acreditam que: “Embora haja diferença entre as definições existentes, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Esses autores ainda afirmam que toda empresa bem administrada possui uma ou

mais estratégias, ainda que não estejam explícitas.

Já na concepção de Oliveira (1993, p. 167), estratégia é definida por “diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente”. Ou também “como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Cada empreendimento deve saber escolher um determinado tipo de estratégia que compreenda sua realidade, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido.

Oliveira (1993) expõe quatro tipos de estratégias:

- a) De sobrevivência - só deve ser adotada quando não houver outra alternativa; a primeira ação a se tomar é parar os investimentos e reduzir as despesas, sendo que em último caso a empresa deve optar pela liquidação do negócio;
- b) De manutenção - a organização se vê ameaçada e enquanto busca minimizar seus pontos fracos, deverá lutar pela maximização dos pontos fortes que ainda possui, podendo apresentar três situações: estabilidade, nicho ou especialização;
- c) De crescimento - o ambiente está propício para a empresa crescer, embora a organização possua pontos fracos, sendo assim a empresa pode optar por quatro caminhos: estratégia de inovação, internacionalização, *joint-venture* ou expansão;
- d) De desenvolvimento - a predominância é de pontos fortes e oportunidades: o empresário deve desenvolver a sua organização, podendo trabalhar com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços e também desenvolvimento financeiro, de capacidade e de estabilidade.

## 2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Entre as modalidades existentes de planejamento, considerou-se o planejamento estratégico como o mais adequado a ser aplicado na empresa objeto de estudo, principalmente por sua abrangência, envolvimento e interação entre as áreas da organização.

Diante das incertezas e turbulências que assolam o cenário empresarial, é cada vez maior o número de empresas que buscam ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

Parafraseando Anthony e Govindarajan (2002), no início da década de 50 o processo de planejamento estratégico, na maioria das empresas, não ocorria de maneira sistêmica. Salvo exceções, a administração se preocupava com o planejamento em longo prazo de forma não coordenada e sistêmica.

Ainda, conforme os autores acima mencionados, a partir do fim da década de 50, algumas empresas adotaram sistemas formais de Planejamento Estratégico, que, na sua grande maioria, não obtiveram sucesso. Constituíam-se de fracas adaptações de sistemas existentes de elaboração de orçamentos; de dados utilizados muito mais pormenorizados do que o necessário; da maior parte do trabalho feito por pessoal de assessoria ao invés de pessoal de linha, assim como os participantes passavam muito mais tempo preenchendo formulários do que se concentrando em possíveis alternativas.

Dessas falhas, diversas lições foram aprendidas: mais tempo deveria ser despendido com análises e discussões informais e menos tempo com o preenchimento de papéis, enfatizando-se o programa e não os centros de

responsabilidade que deviam cumprí-lo.

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que atualmente a quantidade de detalhes do Planejamento Estratégico é muito menor do que aquela usada na década de 50 e que muitas empresas utilizam as vantagens de planos para três a cinco anos no futuro.

Nos dias de hoje, as organizações investem uma considerável parte de seu tempo planejando seu futuro. Como resultado, surgem cenários que auxiliam em uma direção a ser tomada, podendo a mesma ser expressa através de uma estrutura formal com planos definidos.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p. 381), “esses planos formais são chamados planos estratégicos, e o processo de elaboração e revisão desses planos é chamado planejamento estratégico [...]”.

Na visão de Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 165), o conceito de Planejamento Estratégico, nos dias atuais, tornou-se excepcionalmente importante nos círculos empresariais, em grande parte, porque houve crescente complexidade dos ambientes interno e externo e também pela sofisticação cada vez maior da Administração. Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta poderosa e essencial para a empresa chegar onde deseja, além de aumentar as suas chances de lucratividade, colabora para transformá-la em um local de trabalho melhor.

O Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON; MOSLEY; PETRI JR., 1998, p. 165).

Para Oliveira (1993, p. 38), Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo instituir a direção a ser adotada pela empresa, com o objetivo de obter um nível de otimização na relação do empreendimento com

o seu ambiente.

Na concepção de Vasconcellos Filho e Machado (1982), é um processo contínuo e sistemático de avaliação dos objetivos. Para alcançá-los, deve-se examinar os pontos fortes e fracos detectados no diagnóstico situacional, tirando vantagens das oportunidades que surgirem, exigindo da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o Planejamento Estratégico obriga as empresas a pararem para pensar sobre o que estão fazendo, refletindo sobre o que desejam no futuro e como pretendem transformar esse futuro em realidade.

É importante esclarecer que o Planejamento Estratégico não é um ato isolado e sim um processo ordenado e baseado em decisões estudadas profundamente, visando ao alcance dos objetivos da empresa e seu futuro, sem colocar de lado as mudanças que ocorrem no dia-a-dia e se preparando para as que podem ocorrer no futuro.

Pereira (2002, p. 33), complementando essa idéia, afirma que:

[...] o planejamento estratégico não se trata de um jogo de adivinhações sobre o futuro e sim uma linha traçada para o alcance de um objetivo. Porém, em momento algum, deve-se construir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas estratégicas para as situações adversas às desejadas ou de maior probabilidade quando da confecção do mesmo.

### 2.6.1 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Dar ênfase ao Planejamento Estratégico em empresas de pequeno e médio porte certamente gera benefícios significativos à sua estrutura e resultados.

A vantagem do Planejamento Estratégico encaixa-se em empresas de qualquer porte, independente do número de funcionários, de áreas ou

departamentos (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

O Planejamento Estratégico permite a interação da organização com o ambiente em que está inserida, dando condições à mesma de transformar uma concepção reativa em pró-ativa.

Concorda-se com Vasconcellos Filho e Machado (1982) que uma grande vantagem do uso sistemático do Planejamento Estratégico é que ele possibilita a definição de uma direção única a ser seguida por todos, vantagem essa decorrente da sinergia e do modo participativo com que tal direção é definida.

Num processo formal de Planejamento Estratégico, surgem diversas vantagens para a empresa: uma estrutura para a elaboração do orçamento anual; um instrumento de aperfeiçoamento de executivos; um mecanismo para levar os executivos a pensarem em longo prazo; o alinhamento dos executivos com as estratégicas da empresa e o auxílio para a definição de providências em curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Além de se considerar as vantagens obtidas, deve-se ter clara a idéia de que um processo de Planejamento Estratégico possui suas limitações e que não proporcionará soluções para todos os problemas organizacionais.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 386), "há o perigo de o planejamento estratégico acabar se transformando numa atividade burocrática de preenchimento de formulários, divorciada do pensamento estratégico".

Conforme Steiner (apud VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982), o Planejamento Estratégico é um processo dispendioso, pois exige dedicação, tempo e investimentos em sua elaboração, que acabam, também, prejudicando todo o processo.

A instabilidade do ambiente externo é uma limitação que se deve levar em conta. Outro fator é a resistência interna provocada, pois o Planejamento Estratégico introduz mudanças na filosofia da organização, alterando procedimentos, políticas e rotina de funcionários, e, geralmente, qualquer mudança nos hábitos das pessoas provoca algum descontentamento.

## 2.7 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversos modelos de Planejamento Estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser aplicado deverá levar em consideração o tipo de empresa, na qual o plano deve ser inserido, bem como o ambiente externo dessas organizações e sua realidade interna.

Antes de explicitar a metodologia a ser desenvolvida, torna-se importante destacar que as empresas criam uma série de expectativas com relação ao processo de Planejamento Estratégico, buscando por seu intermédio:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, que na verdade são os fatores que proporcionam à empresa um diferencial competitivo (variável controlável);
- b) conhecer, eliminar ou adequar seus pontos fracos, trabalhando, dessa forma, suas desvantagens operacionais no ambiente empresarial (variável controlável);
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas (variáveis incontroláveis);
- d) conhecer e evitar as ameaças externas (variáveis incontroláveis);
- e) ter um efetivo plano de trabalho que contenha:
  1. as premissas básicas a serem consideradas no processo;

2. as expectativas almeçadas pela empresa;
3. os caminhos a serem seguidos;
4. o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação;
5. como e onde alocar recursos (OLIVEIRA, 1993).

O Planejamento Estratégico deve responder a essas expectativas direcionando seus esforços para pontos comuns, consolidando o entendimento de todos os funcionários envolvidos neste processo, quanto à missão, propósitos, objetivos, metas, estratégias, políticas e programas. Com este entendimento, o PE busca transformar as aspirações da corporação em realidade.

Nesse sentido, enfatiza Oliveira (1993), o PE possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo, onde o executivo escolhe a estrutura metodológica a ser utilizada, assim como o profissional que o auxiliará. A elaboração abrange tanto a identificação das ameaças e oportunidades (ambiente externo) quanto o conhecimento dos pontos fracos, fortes e neutros (ambiente interno). A implementação envolve as variáveis necessárias ao desenvolvimento do processo.

Buscou-se então, aplicar uma metodologia que se adequasse às realidades da empresa em estudo. Para tanto, este trabalho se baseará no modelo proposto por Oliveira (1993). Segundo esse autor, as fases cruciais para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, podem ser divididas em:

Fase 1 – Diagnóstico Estratégico;

Fase 2 – Missão da empresa;

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase 4 – Controle e avaliação.

De maneira esquemática, as fases são apresentadas da seguinte maneira na figura 1:

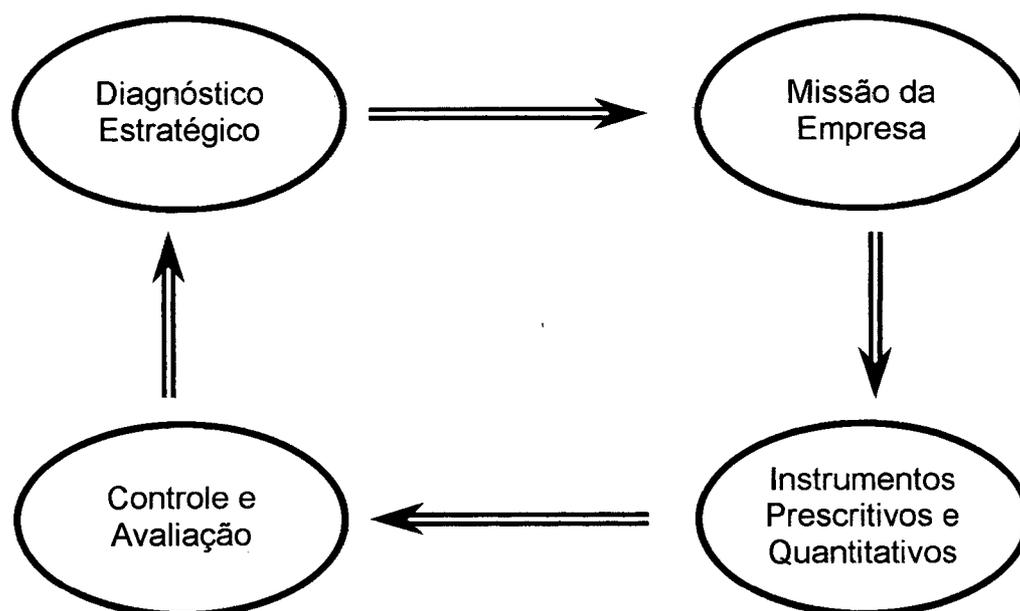


FIGURA 1: FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FONTE; OLIVEIRA, 1988.

### 2.7.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta fase caracteriza-se por um levantamento de informações, também denominado de auditoria de posição. Através de um diagnóstico bem feito, determina-se a situação em que a empresa se encontra. Deve ser realizado da forma mais real possível, pois, conforme Oliveira (1993, p. 72), “qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa”.

O diagnóstico estratégico pode ser dividida nas etapas apresentadas a seguir:

### 2.7.1.1 Identificação das expectativas e dos desejos

Identificam-se os anseios dos acionistas e conselheiros da empresa, os quais proporcionarão o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido.

### 2.7.1.2 Análise externa

Nesta etapa, são verificadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo que envolve a organização. Conforme Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 94), uma ameaça é caracterizada por uma “situação desfavorável que tende a influenciar negativamente o desempenho da organização”. Oportunidade aqui é definida por uma “situação favorável que pode influenciar, positivamente, o desempenho da organização”.

Para Oliveira (1993, p. 58): “Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Em caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”.

As ameaças e as oportunidades que devem ser analisadas pela corporação encontram-se distribuídas entre uma série de fatores ambientais, entre os quais, podem ser destacados:

- a) os fatores políticos e legais – legislação, sistema financeiro, planos governamentais, sindicatos;
- b) os fatores tecnológicos – alterações tecnológicas, função dos equipamentos;
- c) os fatores sócio-culturais e demográficos – comunidade (valores sociais, culturais);

- d) os fatores mercadológicos – definição de mercado, fornecedores (como e quem são, preços, prazos, qualidade);
- e) os concorrentes – quem são, onde estão, participação de mercado (OLIVEIRA, 1993).

As organizações precisam estar atentas a todas as mudanças ocorridas no ambiente externo, identificando novas oportunidades e minimizando as ameaças detectadas. Para isso, devem realizar uma adequada análise desse ambiente levando em consideração todos os fatores acima relacionados.

Assim, concluindo, Oliveira (1993, p. 79) afirma que “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

### 2.7.1.3 Análise interna

Nesta análise são considerados os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, verificando-se os pontos fortes, fracos e neutros de seu ambiente interno. Segundo Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 104), “As informações coletadas internamente proporcionam dados para a avaliação do desempenho de partes da organização”.

É importante destacar que o ponto neutro, na concepção de Oliveira (1993, p. 61), “é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco”. Ainda conforme esse autor, a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve abranger, também, o preparo de um trabalho sobre os principais competidores na

relação produto-mercado, para promover o estabelecimento de ações da empresa no mercado. Os pontos fortes são variáveis que proporcionam uma condição favorável para a organização em relação a seu ambiente. Já os pontos fracos, tratam de variáveis que provocam uma situação desfavorável (OLIVEIRA, 1993).

Para Oliveira (1993), nessa etapa do processo, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma organização bem estruturada pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Segundo o autor, devem ser considerados para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, aspectos relacionados às funções, sua organização e quanto à abrangência do processo.

Quanto às funções a serem analisadas, deve-se levar em conta as áreas de Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos. Os aspectos relacionados à sua organização reportam-se à sua estrutura, políticas, sistemas de planejamento e informações, normas e procedimentos operacionais e capacitação e habilidades da administração. Por último, devem ser analisados os aspectos relativos à abrangência do processo, examinando as áreas funcionais da organização e grupos de indivíduos (OLIVEIRA, 1993).

#### 2.7.1.4 Análise dos concorrentes

Embora este ponto seja uma decomposição da análise externa, ele é importante por proporcionar um detalhamento com o intuito de identificar as vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

Oliveira (1993, p. 62) destaca que: "Somente através deste procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus

concorrentes”.

### 2.7.2 Missão

A segunda etapa do processo de PE é o estabelecimento da missão da organização, ou seja, é a determinação da sua razão de ser e de seu posicionamento estratégico.

Definir claramente uma missão é de vital importância para uma organização, porque é a partir dessa definição que se consegue direcionar os esforços de todos para o seu cumprimento (OLIVEIRA, 1993).

O mesmo autor ainda assegura que para se estabelecer a missão, deve-se levar em consideração alguns aspectos importantes:

- a) provocar decisões de mudança e não simplesmente explicitar o que já se está fazendo;
- b) procurar estabelecer uma definição de missão que não seja muito longa, pois pode prejudicar sua assimilação, nem tão pouco muito curta, dificultando seu entendimento;
- c) a definição da missão não deve ser algo imutável, pois “(...) esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias externas e internas à empresa” (OLIVEIRA, 1993, p. 113);
- d) ela é o ponto inicial para o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, para a partir daí traçar-se uma postura estratégica adequada para a corporação.

Essa fase foi decomposta pelo autor de várias maneiras como se poderá ver nos próximos itens.

### 2.7.2.1 Estabelecimento da missão da empresa

Conforme Kotler (apud OLIVEIRA, 1993, p. 63), a missão da empresa deve ser determinada em termos de atender alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser assentada no oferecimento de algum produto ou serviço.

Para Oliveira (1993, p. 63), a missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação “de onde a empresa quer ir”, correspondendo a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

As organizações simplesmente não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão. A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão-de-ser da organização – isto é, o que ela representa. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão (MEGGINSON; MOSLEY; PETRI JR., 1998, p. 167).

Tiffany e Peterson (1998, p. 22), reforçam que: “A declaração de missão de sua empresa visa a comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Define quem você é e o que faz”.

Oliveira (1993, p. 110), ressalta ainda que: “A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado”.

### 2.7.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

De acordo com Oliveira (1993, p. 63), os propósitos correspondem “à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida”. A organização deve armazenar as informações que

representem seus propósitos atuais e futuros.

### 2.7.2.3 Estruturação e debate de cenários

Na visão de Oliveira (1993), os cenários estratégicos expressam os critérios e medidas para se preparar o futuro da empresa. Sua elaboração deve considerar todos os executivos-chaves da empresa envolvidos no PE, pois, além de gerar riqueza de idéias e visões sobre o futuro, visa elevar o interesse e aceitação dos cenários como primordiais a esse processo.

### 2.7.2.4 Estabelecimento da postura estratégica

A postura estratégica informa como a empresa se posiciona em relação ao seu ambiente. Esta etapa confronta os pontos fortes e fracos da organização, resultando na análise de sua capacidade sobre como aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças do ambiente externo.

Oliveira (1993, p. 119), ao complementar, afirma que a postura estratégica da empresa “é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão”.

### 2.7.2.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Enquanto as macroestratégias correspondem às ações ou caminhos que a corporação deverá adotar para melhor interagir com o ambiente, as macropolíticas referem-se às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as

decisões.

### 2.7.3 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

O próximo passo do processo de PE, segundo Oliveira (1993), é a definição de “como se chegar à situação desejada”. Esta etapa pode dividir-se, ainda, conforme o autor, em instrumentos prescritivos e quantitativos:

#### 2.7.3.1 Instrumentos prescritivos

Representam as medidas que devem ser tomadas pela organização para que direcione seus esforços ao alcance dos propósitos constituídos dentro da sua missão. O tratamento dos instrumentos prescritivos é composto pelo estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas funcionais, apresentados a seguir:

##### 1- Estabelecimento de objetivos e metas

Os objetivos representam o alvo que se pretende alcançar, podendo ser quantificados com prazo para sua realização. Necessitam ser perfeitamente claros, divulgados, aceitos e adequados a fatores internos e externos à empresa.

Na concepção de Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 171), “Os objetivos são uma parte importante do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias”.

Os objetivos de uma empresa são o somatório dos objetivos de seus

dirigentes, logo, quanto maior o poder relativo de algum dirigente, maior é a sua influência na determinação dos objetivos da empresa.

Oliveira (1993, p. 136) conceitua objetivo como “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final”.

Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas. Em todos os casos, deve ser fácil verificar se um determinado objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito. Na verdade, podem ser até bastante confusos (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 27).

Ainda para Oliveira (1993), os objetivos possuem como finalidade fornecer às pessoas um sentimento claro e adequado de seu papel na organização, oferecendo as bases para a tomada de decisão.

Ao relacionarem-se com essa idéia, Vasconcellos Filho e Machado (1982), esclarecem que: “As metas são fragmentos de um objetivo e a sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos, possibilitando a distribuição de responsabilidades entre os componentes da empresa”.

As metas nada mais são do que a quantificação dos objetivos e representam as etapas realizadas para se alcançar determinado fim (Oliveira, 1993).

É importante ressaltar que as metas devem criar um elo entre as ações da empresa e sua missão.

Tiffany e Peterson (1998, p. 26), destacando a importância das metas, são convictos em afirmar que: “Se sua empresa não tem metas, todos os caminhos são idênticos, todos os esforços inúteis e qualquer atividade representa progresso”.

## 2 – Estabelecimento de estratégias e políticas

As estratégias referem-se à maneira de se utilizar os recursos físicos, humanos e financeiros de uma empresa para a otimização das oportunidades e minimização das ameaças. É a escolha do caminho de ação para se atingir os objetivos propostos (OLIVEIRA, 1993).

Para destacar a importância da estratégia na vida das organizações, Ansoff (apud OLIVEIRA, 1993, p. 164) exemplifica: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”.

Uma lista de alternativas estratégicas já pode ser formada a partir do diagnóstico e dos objetivos, e, comparando-se a lista de alternativas com os critérios estabelecidos, chega-se à melhor alternativa. Cada área funcional precisa ter estratégias que sejam coerentes e que permitam levar a cabo a macroestratégia em vigor. Surge, então, estratégias de finanças, de produção, de recursos humanos, de marketing, etc (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

As políticas referem-se às orientações ou parâmetros que servem de base para a tomada de decisão na empresa. As políticas podem servir de guia para mostrar às pessoas como contribuir com a empresa para o alcance dos seus objetivos e metas (OLIVEIRA, 1993).

Para Vasconcellos Filho e Machado (1982), tais políticas são abrangentes e servem como base para o direcionamento do comportamento de toda organização. Políticas geram decisões condicionantes, normas e procedimentos internos e externos e devem ter flexibilidade, abrangência, coordenação e ética.

As políticas geram limites ao Planejamento Estratégico e refletem seus objetivos e desafios, interpretando-os. O conjunto que integra os objetivos,

estratégias e políticas da empresa é chamado de diretrizes estratégicas (OLIVEIRA, 1993).

### 3 – Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Os projetos são trabalhos a serem cumpridos com responsabilidade de execução, resultando na quantificação de benefícios e prazos preestabelecidos, considerando os recursos financeiros, humanos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1993).

Esses instrumentos interligam o plano prescritivo com o quantitativo e é através deles que a empresa aloca seus recursos, ao longo do tempo, adequando-os ao planejamento orçamentário.

Os planos de ação, na concepção de Oliveira (1993, p. 66), são “os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”.

#### 2.7.3.2 Instrumentos quantitativos

Trata-se de projeções econômico-financeiras representadas basicamente pelo Planejamento Orçamentário, sendo necessário haver uma interligação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional, ou seja, “deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa (OLIVEIRA, 1993, p. 67)”.

#### 2.7.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Esta é a última fase do processo de Planejamento Estratégico e corresponde à verificação de como a empresa está desempenhando suas atividades através da comparação entre as situações alcançadas e previstas.

Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 466), definem que o controle é “um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como o planejado”.

O controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de dar um *feedback* aos tomadores de decisão, para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho (OLIVEIRA, 1993).

A intenção desta fase é acompanhar a implementação do PE, verificando como a empresa caminha para alcançar a situação almejada. Deve-se levar em consideração os critérios e parâmetros de controle e avaliação, de forma periódica, passo a passo, durante o desenvolvimento do PE.

### 3 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, utilizou-se o critério apresentado por Vergara (1997), que a qualifica segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo exploratória e descritiva.

De acordo com Mattar (1999, p. 80), a pesquisa exploratória visa “prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou o problema de pesquisa em perspectiva”. É uma forma apropriada para clarificar conceitos, aumentando o conhecimento e a compreensão do problema de pesquisa em estudo.

A pesquisa descritiva tem como característica não somente a precisão, como também a impessoalidade, pois o pesquisador desenvolve suas atividades de observação, registro, análise e correlacionamento dos fatos através de uma conduta de total imparcialidade (MATTAR, 1999).

O presente trabalho possui análise profunda e detalhada dos dados, descrevendo a atual situação da empresa, com objetivo de se propor estratégias e ações para melhorar seu desempenho, através da inversão de situações desfavoráveis e do proveito das oportunidades oriundas do ambiente.

Assim, a partir da metodologia escolhida, a pesquisa foi conduzida sob a forma de estudo de caso que, segundo VERGARA (1997, p. 47), é um tipo de pesquisa que tem caráter de profundidade e detalhamento, circunscrita a uma ou poucas unidades, que podem ser: uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.

Na concepção de Lakatos e Marconi (1992, p. 151), o estudo de caso é tratado como:

Um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece à rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina. Tem como base a escolha de uma unidade ou elemento social, sob duas circunstâncias: 1) ser suficientemente representativo de um todo cujas características se analisam; 2) ser capaz de reunir os elementos constitutivos de um sistema social ou de refletir as incidências e fenômenos de caráter autenticamente coletivo.

O estudo possui duas principais etapas: a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados em pesquisa de campo.

A primeira parte constitui no levantamento, organização do material e dados acerca do caso em estudo, baseado na literatura disponível.

De acordo com Ruiz (1979, p. 58): "Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos [...]". O autor ainda considera que "[...] pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema da pesquisa científica".

Ainda, segundo Ruiz (1979, p. 67): "Documentação, em pesquisa bibliográfica, é o acervo de textos decisivos para o esclarecimento ou demonstração do problema escolhido como o tema pelo pesquisador".

A segunda etapa proporcionou um contato direto com os proprietários do empreendimento, questionando-os quanto ao comprometimento e elaboração do processo de Planejamento Estratégico. Buscou-se através de um roteiro de entrevista do tipo semi-estruturado, reuniões informais, das observações pessoais e da análise documental, avaliar os meios adequados para se implantar o processo de Planejamento Estratégico.

Para a análise dos dados, utilizou-se a abordagem predominantemente qualitativa, segundo Roesch (1999, p. 155):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

A estruturação do Planejamento Estratégico proposto se baseou na metodologia de Oliveira (1993), que se caracteriza por:

Fase 1 – Diagnóstico Estratégico;

Fase 2 – Missão da empresa;

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase 4 – Controle e avaliação.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Ao se iniciar o estudo de uma organização, deve-se, primeiramente, buscar o entendimento de sua natureza. É preciso identificar o que é a organização, quais as suas características, seu negócio, e o que ela objetiva.

A High Link Segurança Eletrônica Ltda. é uma microempresa, localizada na Rua João Pio Duarte da Silva, nº 1750, Loja 04, no bairro do Córrego Grande, na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. A organização iniciou suas atividades em abril de 2002 e vivencia sua fase inicial de existência. Os sócios fundadores são os jovens Thiago Mamprin e Bruno Vilor, ex-alunos do curso de Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A greve do ano de 2001 na UFSC, que se estendeu por longos seis meses, levando os alunos a se questionarem quanto à validade do estudo em uma Universidade Pública, aliada à vontade de possuir o próprio negócio, foi o que desencadeou o processo de criação da empresa.

A idéia inicial foi abrir uma Lan Games, ou seja, um CyberCafé com jogos em rede. Como usuários desse serviço, enxergavam ali uma oportunidade de negócio rentável, que logo foi substituída pela possibilidade de trabalharem com produtos para vigilância eletrônica, já que contavam com familiares, em São Paulo, que são fornecedores renomados nessa área. O processo tomou seriedade, obrigando-os a trancarem suas matrículas no referido curso.

Decidiu-se que o primeiro passo seria o comércio de equipamentos para segurança eletrônica. Assim, era necessário alugar um local para trabalho e a contratação de um auxiliar. Os empreendedores disponibilizaram a receita de venda dos automóveis particulares e iniciaram o processo de abertura de firma e demais

providências. Nessa época, através de conversa informal com o autor deste TCE, acertou-se que o mesmo prestaria uma assessoria administrativa, visando realizar nessa organização seu trabalho final de formação acadêmica.

Após a conclusão dessa etapa, os proprietários da High Link sentiram a necessidade de ofertar, ao mercado, serviços que englobassem esse segmento, pois somente a venda de equipamentos não geraria receita suficiente para cobrir os gastos assumidos. Surgiu assim, a primeira pesquisa de mercado, realizada pelos próprios colaboradores.

Como resultado da pesquisa, a organização constatou que o mercado de alarmes monitorados, um subsegmento da segurança eletrônica, encontrava-se com seu ciclo de vida em decadência. Grandes empresas, com 30 anos de existência, lutavam por uma fatia de mercado de forma desleal e predatória, impulsionadas pelo sentimento de verem seus concorrentes derrotados. Essa situação, aliada à escassez de recursos financeiros para investimento, desestimulou a organização a atuar nesse segmento.

Porém, a microempresa atentou a detalhes, identificando uma carência efetiva: a especialização em projetos de segurança envolvendo a utilização de câmeras. Essa fatia de mercado aumentava à medida que se envolviam quesitos inerentes à inovação tecnológica. A partir daquele momento, o foco de atuação foi definido, originando uma das primeiras empresas especializadas em Circuito Fechado de TV na região da Grande Florianópolis.

O CFTV é um sistema que permite identificar possíveis problemas. Durante as últimas décadas, vem sofrendo uma rápida evolução tecnológica, tornando-se um dos principais aliados na segurança patrimonial, na proteção de vidas e, mais recentemente, na supervisão industrial e comercial de várias atividades.

A primeira forma de divulgação da empresa aconteceu através da sua participação na 15ª Convenção Catarinense de Supermercadistas – Exposição de Equipamentos e Produtos para Supermercados (EXPOSUPER), no final de junho de 2002, o que gerou uma prospecção de clientes, inclusive para outras cidades do Estado de Santa Catarina. Apesar dos serviços disponibilizados agradarem aos potenciais consumidores, o retorno desse investimento não foi imediato.

Após conquistar alguns clientes, a empresa sentiu a urgência de ampliar seus serviços, tornando-se necessário a agregação de mais valor aos mesmos, visando a criação de novos produtos. Constatou-se, ainda, a necessidade de disponibilizar para o mercado um serviço que o obrigasse ao compromisso de pagamento mensal, já que esta seria a forma de saldar os custos fixos, assumidos pela organização, gerando futuramente o lucro almejado.

Em janeiro de 2003, após um estudo detalhado dos sistemas de alarmes convencionais, aliado ao profundo conhecimento em CFTV, a High Link buscou formar parceria com uma empresa nacional. Juntas, estão inserindo no mercado catarinense um novo serviço com inovação tecnológica, o Videomonitoramento de Alarmes (VMA). A High Link se estabeleceu como uma das primeiras empresas do mercado brasileiro a fornecer esse tipo de serviço.

O Videomonitoramento de Alarmes é uma revolução no segmento de segurança eletrônica. Surgiu através da integração entre os sistemas existentes de: Circuito Fechado de TV, Alarme Monitorado e Controle de Acesso. Através do seu uso, obtém-se toda confiabilidade de uma armadilha eletrônica feita no local, além do rápido tempo de transmissão do evento (através da internet) e a inteligência na interpretação das imagens pela Central de Videomonitoramento. Essa perfeita combinação gera respostas mais eficientes, rápidas e seguras em caso de assalto,

furto ou coação (conforme Anexo).

O sistema também disponibiliza serviços inteligentes de segurança personalizados, para cada tipo de cliente, proporcionando maior proteção e segurança do ambiente e da vida das pessoas. Além disso, pode contribuir com o aumento da produtividade dos funcionários, com o registro de todas as ocorrências para futura verificação e como poderosa ferramenta de *marketing*.

Atualmente a empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. atua com a venda e prestação de serviços de forma integrada, desenvolvendo soluções personalizadas, tanto para o uso de câmeras (CFTV) como para o serviço de Vídeo-Monitoramento de Alarmes (VMA).

Atenta às inovações tecnológicas do mercado em questão, a empresa em estudo trabalha constantemente no desenvolvimento de novos produtos e serviços, visando elevar o nível de confiança e tranquilidade oferecido a seus clientes.

## **5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este capítulo destina-se a detalhar o Planejamento Estratégico da High Link Segurança Eletrônica Ltda. para um horizonte de dois anos, de 2003 a 2005, bem como responder integralmente ao problema e aos objetivos específicos pertinentes a este trabalho. Como já foi abordado no referencial teórico inerente ao Planejamento Estratégico, o método a ser utilizado como base para sua elaboração será o preconizado por Oliveira (1993). Essa metodologia indica que o caminho é realizar um diagnóstico estratégico, definir a missão da empresa, estabelecer os instrumentos prescritivos e quantitativos e elaborar o controle e avaliação dos dados.

Para diagnosticar a High Link Segurança Eletrônica Ltda., visando construir seu retrato mais apurado possível, definir seu negócio e elaborar sua missão e visão, foi desenvolvido e aplicado um roteiro de entrevista com os sócios, analisando os ambientes interno e externo da empresa, identificando seus pontos fortes, fracos, anseios, oportunidades e ameaças (conforme Apêndice).

Por conseguinte, de forma a contemplar todos os objetivos específicos, iniciar-se-á esta parte do trabalho, fazendo-se alusão à gestão desse microempreendimento e a caracterização de sua cultura dominante.

### **5.1 ANÁLISE DA GESTÃO DO NEGÓCIO**

A empresa High Link possui quatro colaboradores, sendo eles, os dois sócios e dois auxiliares que desempenham funções na área administrativa e de vendas. Sua estrutura organizacional é extremamente simples com praticamente um nível hierárquico, dividido em três áreas: administrativa, venda e tecnologia.

A gestão desse empreendimento é caracterizada por uma centralização das atividades nas mãos dos proprietários. Inexiste uma caracterização clara de poder entre os sócios, as responsabilidades são divididas, assim como as decisões mais importantes são tomadas em conjunto.

Não há presença de qualquer técnica de gestão ou políticas organizacionais. A empresa funciona sem nenhum tipo de planejamento, organização e controle, o que retarda seu crescimento e lucratividade. A atuação da High Link, dessa forma, torna-se muito mais reativa do que pró-ativa. Hoje, sua presença no mercado local é irregular e a organização sente profundamente a falta de um planejamento formal.

Entretanto, a empresa possui um setor tecnológico altamente desenvolvido e capacitado, que lhe dá possibilidade de buscar e armazenar informações relevantes sobre suas atividades, principalmente as de cunho comercial. Utiliza a tecnologia da informação e comunicação, para, através da internet, promover seus produtos. Constatou-se ser uma empresa jovem, com muito desejo, disposição e ferramentas tecnológicas adequadas para vencer, porém anestesiada pela falta de estratégias e objetivos claros a seguir.

## 5.2 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional da High Link Segurança Eletrônica Ltda. não está explícita, nem disseminada entre seus colaboradores, mas pode ser percebida através do conjunto de valores compartilhados. O ceticismo quanto à importância de organizar tarefas, documentos e ambiente de trabalho é uma característica dessa cultura.

Outro entrave bastante evidente é a falta de dinamismo no cumprimento de

regras e tarefas por parte dos envolvidos, gerando obstáculos para o trabalho em equipe. Há ainda, por parte dos sócios, uma dificuldade em desvincular de forma total os dois ambientes, ou seja, o pessoal e o profissional acabam muitas vezes se confundindo, trazendo para dentro da empresa costumes individuais, o que pode atrapalhar a eficácia da organização.

Em virtude disso, o clima organizacional se torna desmotivador para a realização dos trabalhos, com eficiência e boa vontade; porém, o senso de amizade e confiança é preservado, tornando, na maior parte do tempo, a convivência no ambiente de trabalho descontraída.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA

Para definir o negócio da empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda., levou-se em consideração o principal benefício que os clientes buscam quando está envolvida a segurança de sua vida e bens. O cliente busca confiabilidade e presteza, ou seja, não quer ter problemas ou correr perigo. Assim sendo, o negócio da organização ficou definido da seguinte forma: “Soluções confiáveis que geram segurança à vida e ao patrimônio das pessoas”.

### 5.4 ANÁLISE EXTERNA

Para a realização desta etapa procurou-se identificar as oportunidades e as ameaças que envolvem o ambiente externo da organização.

A segurança privada no Brasil, segundo Brasiliano (2003) surgiu na década de 70, onde o regime militar, para combater os atos radicais da esquerda,

determinou que em toda a agência bancária houvessem pelos menos dois guardas privados, armados, com o objetivo de inibir e reagir a assaltos. As empresas de vigilância surgiram com o único objetivo de fornecer mão-de-obra para essas agências.

Em 1983, surgiu uma nova legislação que regulamentou as normas e o exercício das atividades de segurança privada no país. A partir daí, o mercado brasileiro começou, ainda, que de forma tímida, a questionar certos paradigmas da funcionalidade e eficácia do homem de segurança (BRASILIANO, 2003).

A década de 90 representou, para esse autor, um grande avanço no mercado brasileiro de segurança, pois buscou de forma radical mudar uma cultura que, até pouco tempo atrás, vivia calcada na mão-de-obra e no desafio de interagir com a tecnologia. No final dessa década, o conceito de segurança emergente era o de suprir as deficiências operacionais do homem de segurança, deixando-o na função nobre de coordenar e reagir a um acontecimento.

O século XXI mudou o mercado brasileiro ao inserir o conceito de segurança baseada em sistemas, exigindo da tecnologia uma conquista de espaço cada vez maior. A realidade fez com que esse nicho de mercado entrasse em franca expansão, exigindo dos gestores da segurança nas empresas uma redefinição de cultura para desafiar a implantação dos novos paradigmas (BRASILIANO, 2003).

Hoje, as empresas de vigilância estão sugerindo a seus clientes uma redução quase total do contingente humano em troca da implantação de sistemas eletrônicos. Os profissionais e empresas que não se atualizarem dentro dessa nova filosofia estarão fadados a fracassar, distorcendo a realidade da segurança. A integração dos sistemas de segurança é a base para que a estratégia de segurança seja eficiente e eficaz, atingindo de forma clara e concisa os resultados esperados

(BRASILIANO, 2003).

De acordo com estudos publicados na revista *Época* (2003), as estatísticas de violência no Brasil ganharam uma tradução econômica de arrepiar. Teixeira citado por *Época* (2003), afirma que no ano de 1997, os governos federais e estaduais gastaram R\$ 30 bilhões de reais em segurança, número que aumentou para quarenta e sete bilhões em 2002. Empresas e cidadãos comuns desembolsaram, em 1997, outros R\$ 24 bilhões em guardas particulares, equipamentos eletrônicos e até carros blindados. No ano de 2002 esses investimentos da área privada totalizaram R\$ 55 bilhões.

Em 1997, os gastos eram menores não só em números como também em proporção, representavam 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. A soma de R\$ 102 bilhões, no ano 2002, equivale ao patrimônio líquido de todos os bancos do país e corresponde a 10% do PIB. A economia do medo cresceu, em dois anos, 55% e, nos últimos cinco anos, a soma dos gastos das empresas e pessoas físicas aumentou 130% (TEIXEIRA apud ÉPOCA, 2003).

Em termos de abrangência da análise ambiental, este tópico do Planejamento Estratégico baseou-se no negócio e competências da empresa High Link. No que diz respeito ao seu alcance, estabeleceu-se o horizonte até 2005.

#### 5.4.1 OPORTUNIDADES

A seguir serão listadas as oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa em estudo:

- a) aumento da violência e criminalidade;
- b) maior conscientização e regulamentação quanto ao uso da segurança

- c) privada na proteção da vida e patrimônio;
- d) proteção como uma das necessidades básicas do ser humano;
- e) falta de Investimentos públicos em segurança pública;
- f) diminuição no valor do segurado, quando o estabelecimento possuir algum tipo de sistema de segurança eletrônica;
- g) diminuição no valor do segurado, quando o estabelecimento possuir algum tipo de sistema de segurança eletrônica;
- h) tecnologia em crescente expansão;
- i) primeira empresa a disponibilizar o serviço de VMA, tornando o monitoramento de imagens um produto viável;
- j) mercado em expansão;
- k) crescente número de reportagens na mídia envolvendo segurança eletrônica;
- l) elevada migração populacional (Grande Florianópolis) com potencial de compra;
- m) grande número de residências;
- n) elevado número de clientes insatisfeitos com serviços prestados por concorrentes indiretos.

#### 5.4.2 AMEAÇAS

A seguir serão listadas as ameaças identificadas no ambiente externo da empresa em estudo:

- a) baixo crescimento econômico do país;
- b) aumento da inflação;

- c) tecnologia da informação disponível facilmente;
- d) custo da tecnologia de ponta;
- e) reatividade à mudança, por parte do mercado consumidor em geral;
- f) surgimento de concorrentes com poder de investimento.

## 5.5 ANÁLISE INTERNA

Para melhor visualizar e elaborar a análise do ambiente interno, sintetizando os pontos fortes e fracos da High Link, decidiu-se como metodologia, dissecar essa análise em quatro áreas.

### 5.5.1 MARKETING

Esta área possui forças e fraquezas que estão dispostas abaixo:

#### Forças:

- a) imagem ampliada por parte dos clientes conquistados e em prospecção da estrutura da High Link;
- b) produto Inovador eficiente e com alta tecnologia;
- c) preços acessíveis à classe média;
- d) alta capacidade e capacitação na área de vendas;
- e) visível satisfação dos clientes.

#### Fraquezas:

- a) empresa ainda pouco difundida;
- b) falta de estratégias de venda;
- c) baixo número de vendedores.

### 5.5.2 FINANÇAS

Esta área possui forças e fraquezas que estão dispostas abaixo:

Forças:

- a) alto poder de atração de investidores;
- b) baixo grau de endividamento com terceiros.

Fraquezas:

- a) recursos financeiros escassos;
- b) baixo poder de barganha com fornecedores.

### 5.5.3 RECURSOS HUMANOS

Esta área possui forças e fraquezas que estão dispostas abaixo:

Forças:

- a) qualidade dos serviços prestados;

Fraquezas:

- a) falta de motivação e valorização do profissional;
- b) ambiente operacional ineficiente;
- c) baixa disseminação das informações em tempo real;
- d) falta de envolvimento entre as áreas da organização;
- e) processo de instalação demorado.

### 5.5.4 TECNOLOGIA

Esta área possui forças e fraquezas que estão dispostas abaixo:

#### Forças:

- a) uso de tecnologia de ponta;
- b) produto com alto valor tecnológico agregado;
- c) busca constante por novas tecnologias e serviços;
- d) inovação, liderança e domínio no uso da tecnologia;
- e) alta capacidade de adaptação com a velocidade da inovação.

#### Fraquezas:

- a) tecnologia recente, em processo de teste e implantação.

## 5.6 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

Por oferecer um serviço totalmente novo, o Videomonitoramento de Imagens, a empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. saiu na frente e não dispõe, hoje, de nenhum concorrente direto em sua área de atuação. Em nível nacional, apenas quatro organizações comercializam o mesmo tipo de serviço.

Porém, as empresas que atuam no mercado de segurança eletrônica, na região da grande Florianópolis, podem vir a se tornarem futuros concorrentes diretos.

Diante de tal situação, a High Link identificou suas vantagens e desvantagens, bem como as de seus concorrentes indiretos.

### 5.6.1 VANTAGENS

As vantagens competitivas identificadas da High Link e seus concorrentes estão dispostas a seguir:

High Link:

- a) produto altamente eficiente;
- b) domínio da tecnologia inovadora;
- c) serviços bem prestados e referenciados.

Concorrentes:

- a) disponibilidade de recursos financeiros para investimento.

## 5.6.2 DESVANTAGENS

As desvantagens competitivas identificadas da High Link e seus concorrentes estão dispostas a seguir:

High Link:

- a) recursos financeiros escassos.

Concorrentes:

- a) ineficiência na busca desse novo serviço (VMA) e tecnologia.

## 5.7 MISSÃO

A empresa High Link, no início de suas atividades, preocupou-se em possuir uma missão formalmente definida, que se traduzia em: “Fornecer aos clientes soluções que possibilitem a proteção e o controle de seu patrimônio, oferecendo sistemas de segurança eletrônica personalizados e equipamentos com tecnologia de ponta, apoiados por um eficiente suporte técnico e uma ótima relação pós-venda”.

O desenvolvimento desse TCE levou a High Link a questionar sua realidade, haja visto que os proprietários foram entrevistados e participaram ativamente nas

definições estratégicas. Assim, seguindo-se o negócio como base de formação do farol organizacional, ou seja, de sua missão, a empresa adequou-a, definindo sua razão de existir como: “Proteger a vida e o patrimônio dos clientes através de um monitoramento de imagens personalizado e confiável”.

## 5.8 VISÃO

Para complementar o modelo de Planejamento Estratégico que serviu como base para a construção desse trabalho, a High Link definiu sua visão levando em consideração todos os elementos estudados até esta etapa.

Procurou-se fazer seu enunciado de forma criativa e que agisse como fonte de estímulo para o comprometimento de toda a empresa e, ainda, funcionasse como catalisador da motivação e propusesse um desafio estratégico. A visão de futuro ficou definida da seguinte forma: “Ser a empresa líder do país em monitoramento de imagens, reconhecida como a mais confiável e eficiente”.

## 5.9 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

Nesta etapa, serão identificados os objetivos a serem atingidos, considerados vitais para que a organização melhore sua capacidade e desempenho operacional.

Para sua definição levou-se em consideração o cumprimento da missão e visão da High Link Segurança Eletrônica Ltda., no seu negócio, dentro do horizonte do Planejamento Estratégico, ou seja, de 2003 a 2005.

Com o desafio de manter a empresa viva, operando somente com capital próprio para gerar futuramente o lucro desejado, através da busca por sua

expansão, definiu-se três objetivos, considerados de maior relevância para a empresa.

Objetivo 1: Reduzir a ineficiência operacional a uma taxa de 10% em 2005.

Objetivo 2: Conquistar 200 clientes de Videomonitoramento de Alarmes até 2005.

Objetivo 3: Aumentar em 100% o tempo de implantação dos sistemas até 2005.

## 5.10 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Esta parte do trabalho diz respeito à direção estratégica que a empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. decidiu seguir para que, atenta aos seus ambientes interno e externo, obtenha vantagem competitiva duradoura no seu negócio, bem como consiga realizar sua missão, possibilitando a busca de sua visão de futuro. Todas as etapas anteriores foram alicerce para a formulação das estratégias.

Neste momento, serão detalhadas ainda, as ações necessárias para o pleno alcance dos objetivos propostos.

Objetivo 1: Reduzir a ineficiência operacional a uma taxa de 10% em 2005

Estratégias:

a) Estabelecer responsabilidades e atribuições:

- definir o processo, desde a venda, passando pela entrega do sistema até o método de cobrança;
- analisar as tarefas já desenvolvidas por cada membro.

b) Transmitir as informações em tempo real:

- realizar reuniões semanais;
- utilizar corretamente os meios de comunicação disponíveis.

c) Implantar o programa 5S`s:

- definir o coordenador.

## Objetivo 2: Conquistar 200 clientes de VMA até 2005

Estratégias:

a) Difundir a imagem da empresa:

- padronizar os uniformes de instalação;
- criar um vídeo institucional com apresentação do produto;
- tornar o site um poderoso instrumento de integração com clientes efetivos e potenciais;
- investir em veiculação (folder, outdoor, CD).

b) Formar parcerias:

- identificar as empresas que possuam como clientes o público-alvo da High Link;
- elaborar convênios específicos.

c) Entrar no mercado residencial:

- identificar os bairros-alvo;
- criar pacotes de venda;
- definir uma forma de marketing.

d) Tornar o cliente um vendedor ativo:

- criar planos de bonificações;
- aprofundar ao máximo a relação empresa-cliente;

- criar um eficiente pós-venda.

Objetivo 3: Aumentar em 100% o tempo de implantação dos sistemas até 2005

Estratégias:

a) Capacitar a equipe de instalação:

- elaborar procedimentos de instalação;
- adquirir ferramentas específicas;
- investir em cursos.

b) Efetuar instalações em horários alternativos:

- definir junto ao cliente, possíveis horários para liberação de frente de trabalho;
- incentivar o operacional com benefícios.

c) Aumentar a equipe de instalação:

- definir propostas de atração de mão-de-obra;
- realizar processo de seleção.

5.11 PLANO DE AÇÃO – 2003/2005

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZOS	RESPONSÁVEL
1. Reduzir a ineficiência operacional a uma taxa de 10% até 2005	a) estabelecer responsabilidades e atribuições	Definir o processo, desde a venda, passando pela entrega do sistema até o método de cobrança	Agosto/2003	Vendas
	b) transmitir as informações em tempo real	Realizar reuniões semanais	Setembro/2003	Vendas
	c) implantar o Programa 5S's	Utilizar corretamente os meios de comunicação disponíveis	Outubro/2003	Administrativo
2. Conquistar 200 clientes de VMA até 2005	a) difundir a imagem da empresa	Definir o coordenador	Agosto/2003	Administrativo
		Padronizar os uniformes de instalação	Setembro/2003	Tecnologia
		Criar um vídeo institucional com a apresentação do produto	Fevereiro/2004	Vendas
	b) formar parcerias	Tornar o site um poderoso instrumento de integração com clientes efetivos e potenciais	Março/2004	Vendas
		Investir em veiculação (folder, Outdoor, CD)	Junho/2004	Vendas
		Identificar as empresas que possuam como clientes o público-alvo da High Link	Novembro/2003	Administrativo
		Elaborar convênios específicos	Fevereiro/2004	Vendas
	c) entrar no mercado residencial	Identificar os bairros-alvo	Janeiro/2004	Administrativo
		Criar pacotes de venda	Março/2004	Vendas
	d) tornar o cliente um vendedor ativo	Definir uma forma de marketing	Abril/2004	Vendas
		Criar planos de bonificações	Setembro/2003	Vendas
Aprofundar ao máximo a relação empresa - cliente		Novembro/2003	Vendas	
Criar um eficiente pós-venda		Janeiro/2004	Administrativo	

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZOS	RESPONSÁVEL
3. Aumentar em 100% o tempo de implantação dos sistemas até 2005	a) capacitar a equipe de instalação	Elaborar procedimentos de instalação Adquirir ferramentas específicas Investir em cursos	Fevereiro/2004 Abril/2004 Junho/2004	Tecnologia Tecnologia Vendas
	b) efetuar instalações em horários alternativos	Definir junto ao cliente possíveis horários para liberação de frente de trabalho Incentivar o operacional com benefícios	Dezembro/2003 Fevereiro/2004	Tecnologia Vendas
	c) Aumentar a equipe de instalação	Definir propostas de atração de mão-de-obra Realizar processos de seleção	Julho/2004 Agosto/2004	Vendas Administrativo

**QUADRO 1: PLANO DE AÇÕES**

FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

**OBS.: As ações descritas foram pré-analisadas pelos proprietários, sendo viáveis financeiramente e tecnicamente. A empresa também dispõe de pessoal qualificado para a realização das mesmas.**

## 5.12 CONTROLE E AVALIAÇÃO DOS DADOS

Para acompanhar o desempenho do plano de ações, visando alcançar os objetivos traçados, elaborou-se um painel de controle, definindo para cada objetivo, um indicador de desempenho.

Objetivos	Indicadores de Desempenho	Atual	Resultados Esperados				
		Jun 2003	Dez 2003	Jun 2004	Dez 2004	Jun 2005	Dez 2005
1	Ineficiência Operacional	45%	40%	30%	20%	15%	10%
2	Número de Clientes	02	20	55	100	145	200
3	Número de Instalações por semana	1	1	1,45	1,87	1,87	2

PAINEL 1: PLANO DE AÇÕES

FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

Com o término desta etapa foi finalizado o Planejamento Estratégico da empresa High Link Segurança Eletrônica Ltda.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho realizado na microempresa High Link Segurança Eletrônica Ltda. destinou-se a analisar a gestão desse empreendimento, identificar sua cultura organizacional, caracterizar o negócio da empresa, estabelecer sua missão, elaborar sua visão de futuro, analisar os ambientes interno e externo, definir objetivos de forma clara e, finalmente, formular estratégias competitivas.

Todas essas etapas tinham por finalidade responder aos objetivos específicos propostos neste trabalho, bem como, formar em um único corpo a ferramenta de gestão a que se pressupõe o objetivo geral, ou seja, a elaboração do Planejamento Estratégico em consonância com o arcabouço teórico.

Todos esses elementos vão ao encontro da resolução do problema, que pode ser chamado, neste momento, de estratégico, para direcionar a organização rumo ao futuro, em seu ambiente competitivo.

A ferramenta elaborada poderá cumprir um papel de extrema relevância nas atividades da organização, no que tange à direção técnica e metodológica do processo do planejamento. Sua implantação não foi abordada, porém, a missão desta pesquisa foi amplamente cumprida. É importante ressaltar a relevância do mesmo para o acadêmico que, além do papel de pesquisador, possuía envolvimento com a empresa.

Finalmente, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que, mesmo com o passar das décadas, torna-se imprescindível para qualquer organização moderna. Independente do porte da empresa, definir quem ela

é, e saber qual seu papel no mundo organizacional já traduz uma vantagem competitiva. Tudo isso conjugado com a disciplina de analisar e monitorar o ambiente empresarial, de possuir visão de futuro, de traçar objetivos desafiadores, porém, viáveis, e de formular estratégias para consecução de seus sonhos, é questão de sobrevivência.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Diante das conclusões acima apresentadas este pesquisador observou a oportunidade de destacar algumas recomendações que devem ser analisadas pela organização e de acordo com suas disponibilidades podem ser aplicadas no dia-a-dia da empresa. Sendo assim segue abaixo as seguintes sugestões:

- a) Desenvolver um prospecto (*folder*) de apresentação da empresa e produtos;
- b) Elaborar uma pesquisa de mercado para outras regiões do Estado de Santa Catarina, para identificar novos clientes e minimizar o custo dos investimentos de manutenção do negócio;
- c) Implantar e acompanhar periodicamente o processo de Planejamento Estratégico apresentado neste TCE.

## REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2002.
- BATALHA, Mário Otavio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- BRASILEIRO, Antônio Celso Ribeiro. **Análise do mercado brasileiro de segurança**. Disponível em: <<http://www.ensec.com.br>>. Acesso em: 21/03/2003.
- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro. LTC, 1999.
- ÉPOCA. O preço do medo. São Paulo; Globo, n. 263, jun. 2003.
- FARIA, Nivaldo Maranhão. **Introdução à administração**: perspectiva organizacional. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1979.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUIDA, Frederico Antonio. **Panorama geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. Tradutores Lauro Santos Blandy, Antonio C. Maru Maximiano, revisão técnica Eunice Lacava Kwasniscka, Arlete Dornelas, José Benedito Regina. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hil, 1983-1992.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MANO, Cristiane. Vida a dois (ou três, a quatro...). **Revista Novos Negócios Exame**. São Paulo: Edição 790, ano 37, n. 08, 23 abr. 2003.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.
- MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PETRI JR., Paul H. **Administração – conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos, revisão técnica Luciano Sabóia. São

Paulo: Makron Books, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 7. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

ONATE, Alberto Marcos. **Manual de administração**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1982.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **A construção do processo de Planejamento Estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. 2002. 294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica** - guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1979.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SEBRAE. **Orientação para o crédito**. Sebrae, 1999.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**: Série para Drummies. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRECKER, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração**. Tradução Leda de Resende Dantas. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento empresarial**: teoria e prática: leituras selecionadas. Paulo Vasconcellos Filho, Marcos Antônio da Cunha Fernandes José Maria A. M. Dias (orgs.). Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos. Editora S.A. 1982.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

**APÊNDICE**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**



O roteiro de entrevista a seguir tem como objetivo realizar um diagnóstico da High Link Segurança Eletrônica, visando construir o retrato mais apurado possível da organização. Peço a compreensão no sentido de usar a clareza, precisão e realidade em suas colocações, pois será a partir dessa coleta e posterior análise, a base para as etapas seguintes. É parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e possui como intuito demonstrar os ambientes interno e externo da empresa, identificando seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Fale sobre suas expectativas, anseios e desejos no caminho que sua organização percorre.

---

Referente ao ambiente externo que envolve a High Link, quais as oportunidades (variáveis externas, não controláveis) podem despertar condições favoráveis e que sua empresa têm condições para usufruir) e ameaças (variáveis externas, controláveis que criam condições desfavoráveis para a empresa). Podem ser divididas através das áreas:

#### ÁREA POLÍTICA

Legislação que é subordinada.  
Fatores que possam beneficiar ou atrapalhar as atividades.  
Sistema financeiro do país.  
Políticas governamentais.  
Sindicatos.

Identifique as Oportunidades que você enxerga nesse ambiente:

---

Agora, identifique as Ameaças:

---

#### ÁREA DE TECNOLOGIA

Aplicações Tecnológicas.  
Disponibilidade de informações tecnológicas.  
Grau de utilidade e uso dessas informações.  
Tecnologias tecnológicas possíveis.  
Manutenção ou compra aperfeiçoamento dos equipamentos/produtos.

Oportunidades:

---

Ameaças:

---

#### ÁREA SÓCIO-CULTURAL

Comunidade (Valores sociais, econômicos).  
População, esta aumentando, diminuindo.  
Infra-estrutura presente, quanto à educação e aceitação de novos produtos.

Oportunidades:

---

Ameaças:

---

## QUANTO AO MERCADO

definição do mercado a ser explorado, tamanho.

fornecedores: como e quem são? Preços, prazo, qualidade, credibilidade.

relação com os fornecedores.

concorrentes: quem são, onde estão, participação no mercado.

oportunidades:

---

ameaças:

---

Referente ao ambiente interno da High Link, comente os Pontos Fortes (variáveis internas controláveis que propiciam a condição favorável ao ambiente da empresa) e Fracos (variáveis internas controláveis que provocam uma situação favorável). Descreva como você enxerga sua empresa nas áreas de:

## MARKETING

de que maneira são feitas as funções de mkt.

existe alguma forma de propaganda (radio, jornal, informativos, periódicos).

como é sua imagem e confiabilidade perante seus potenciais clientes e os já conquistados.

força de vendas, promoção de produtos.

ameaças:

---

fraquezas:

---

## FINANÇAS

potencial de investimento.

facilidade de parcerias p/ aquisição de capital.

obtenção e giro dos recursos financeiros.

ameaças:

---

fraquezas:

---

## RECURSOS HUMANOS (PESSOAS)

clima na organização, relação entre colaboradores.

compreensão, participação, motivação, aceitabilidade entre os envolvidos.

qualificação do pessoal.

eficiência operacional, com relação a dificuldades e comunicação interna.

processo decisório da empresa, tomada de decisões, clareza das estratégias e objetivos.

ameaças:

---

fraquezas:

---

## TECNOLOGIA

inovações tecnológicas.

domínio da tecnologia.

disponibilidade da tecnologia.

ças:

---

quezas:

---

Faça uma análise dos seus concorrentes atuais e possíveis futuros, dentro do seu horizonte de conhecimento.

vantagens competitivas de sua empresa e de seus concorrentes.

---

desvantagens competitivas de sua empresa e de seus concorrentes?

---

diferencial da sua empresa com relação aos concorrentes?

---

Agora, liste as opções mais rápidas que você enxerga quanto aos pontos fortes e fracos da sua empresa considerando o todo.

---

Caracterização do negocio, missão e visão organizacionais:

NEGOCIO

razão de existir da High Link.

---

âmbito de atuação da organização.

---

atividade que a empresa presta.

---

que envolve essa atividade.

---

que a empresa oferece a seus clientes.

---

principais benefícios que os clientes buscam.

---

MISSÃO

empresa já possui uma missão definida? Qual e?

---

é adequada a realidade que vive?

---

como e feita a busca da qualidade?

---

organização busca construir conhecimento? De que forma?

---

possui posicionamento estratégico? Como e feito?

---

esta serviços de qualidade? Quais os valores que você enxerga na prestação de serviços da empresa?

---

mento a importância da definição de uma correta missão, para isso ocorrer de forma válida, e necessário que você leve consideração a realidade que sua empresa vivencia.

uem algumas dicas para auxiliar no processo de construção da missão:

Para elaborar a missão de sua empresa, pergunte a si mesmo, o que sua empresa deve fazer? Para quem deve fazer? Para quem deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? Qual responsabilidade social deve ter?

A missão não pode ser longa nem curta, deve ser imutável (leve em consideração que não estamos isentos de mudanças de tempo e nas circunstâncias externas e internas a empresa)

A missão é de extrema importância, pois será o ponto inicial para o estabelecimento das macroestratégias e políticas, pois a partir daí, iremos traçar uma postura estratégica adequada para a corporação.

A missão deve atender alguma necessidade do ambiente externo, mas não deve estar assentada no oferecimento de um produto ou serviço.

A missão deve corresponder a um horizonte que a empresa atua ou realmente poderá vir a atuar.

A missão irá definir o propósito fundamental e único que a High Link tentara seguir e identifica os produtos, serviços e serviços.

A missão irá comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio. Define quem você é e o que faz.

A missão deve ser uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado.

Para que você já possui informações suficientes, reflita bastante e crie uma frase, que defina a missão da sua empresa:

---

MISSÃO

questione apenas com mais estas perguntas:

Quais são seus propósitos atuais e futuros?

---

Existem possibilidades de entrada em outros setores?

---

De que forma você pensa em agregar valor a seus produtos/serviços?

---

Quais são suas idéias e visões sobre o futuro? Como você enxerga sua organização no ano 2005? E no ano 2008?

---

**ANEXO**  
***FOLDER VMA***

## que é Vídeo Monitoramento de Alarmes (VMA)?

É uma revolução no segmento da segurança eletrônica que surgiu da integração dos sistemas existentes de Circuito Fechado de Tv, Alarme e Controle de acesso obtendo toda confiabilidade de uma armadilha eletrônica instalada no local, o rápido tempo de transmissão do evento (através da internet) e a inteligência da interpretação das imagens do evento pela Central de vídeo Monitoramento da High Link. O que gera respostas mais eficientes, rápidas e seguras em caso de assalto, furto ou coação.

O sistema também disponibiliza serviços inteligentes de segurança personalizados para cada tipo de cliente, proporcionando maior proteção e segurança do ambiente e da vida das pessoas.

Além disso, pode contribuir com o aumento da produtividade dos funcionários, com a segurança do cliente que está no local monitorado, com o registro de todas as ocorrências para futura verificação e como poderosa ferramenta de marketing.

O Vídeo Monitoramento de Alarmes é o sistema de segurança com o melhor custo/benefício para sua organização, comprove a seguir.

### Benefícios

- Grande eficácia contra assaltos: rapidez no tempo de resposta
- Caráter preventivo: possível detecção antes da invasão.
- Visualização remota do local: através da internet, é possível visualizar o patrimônio monitorado de qualquer lugar do mundo.
- Inexistência de "Alarmes Falsos".
- Registro de ocorrências para futura verificação: todas as imagens ficam registradas no servidor do sistema.
- Inibição de furtos, roubos e vandalismos.
- Tranquilidade às pessoas presentes no local.

## A High Link

Sediada em Florianópolis iniciou suas atividades em 2002 quando identificou no mercado catarinense a carência de especialização em projetos de segurança com a utilização de câmeras.

Visando tornar-se líder neste segmento, a HIGHLINK surgiu como uma das primeiras empresas especializadas em Circuito Fechado de TV (CFTV).

Em 2003, após um estudo detalhado dos sistemas de alarmes convencionais, aliado ao profundo conhecimento em CFTV, a HIGHLINK se estabeleceu como uma das primeiras empresas do mercado brasileiro a fornecer o serviço de Vídeo-Monitoramento de Alarmes (VMA).

Atenta às inovações tecnológicas do mercado em questão, a empresa trabalha constantemente no desenvolvimento de novos produtos e serviços, visando elevar o nível de confiança e tranquilidade oferecidos a seus clientes.

Hoje, atendendo a empresas como Olsen Odontomédica, Intelbrás, Alumonta Indústria e Comércio, Shopping Via Lagoa, Hotel Costa Norte, Taf Distribuidora e outros, a empresa se destaca na prestação de serviços qualificados, proporcionando uma ótima relação custo/benefício.

## vantagens

### Redução no tempo de resposta

Se necessitarem de uma vistoria física, que envolve deslocamento de uma viatura de verificação até o local, os sistemas de alarme tradicionais podem ocasionar uma demora de até 30 minutos entre o disparo do alarme e a confirmação do ocorrido. No sistema vídeo-monitorado, a central verifica a ocorrência, através das câmeras, em apenas alguns segundos.

### Elimina em até 100% os alarmes falsos

O alarme sonoro só é disparado, pela central, após verificação do ocorrido.

### Reduz os riscos dos envolvidos em caso de emergência

O eficiente tempo de resposta da central faz com que as pessoas fiquem o menor tempo possível sob o risco dos bandidos.

### Permite que cada ocorrência seja tratada da maneira mais adequada

Por estar vendo a ocorrência em tempo real, a central pode tomar a atitude mais correta para cada tipo de emergência.

### Permite a visualização remota do local

Permite que, através de qualquer computador conectado à internet, o proprietário do imóvel possa acompanhar o que está acontecendo no local como, por exemplo, monitorar empregados e o bem estar dos filhos.

## Parceiros

O sistema de vídeo-monitoramento da High Link foi desenvolvido com os melhores equipamentos de segurança eletrônica do mundo.



**Faça Contato - Solicite uma visita**

telefone: (048) 234-3944

e-mail: [contato@highlink.com.br](mailto:contato@highlink.com.br)