

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**A FORMULAÇÃO DO PLANO DE OBRAS DA ECT NO CONTEXTO  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO**

Santiago Lasca de Bem

Florianópolis, julho de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**A FORMULAÇÃO DO PLANO DE OBRAS DA ECT NO CONTEXTO  
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Santiago Lasca de Bem

Orientado por  
Prof.<sup>o</sup> Maurício Fernandes Pereira

Área de concentração  
Planejamento Estratégico

Florianópolis, julho de 2000.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota \_\_\_\_\_ ao aluno Santiago Lasca de Bem na disciplina Estágio Supervisionado II (CAD – 5401) do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>o</sup>. Maurício Fernandes Pereira, MSc

Presidente

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Membro

---

Prof<sup>o</sup>. João Nilo Linhares, MSc

Membro

*Agradeço a todos os funcionários da empresa estudada que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho. Agradeço também a orientação e auxílio prestados pelo Senhor Professor Mauricio Fernandes Pereira.*

*Dedico este trabalho à quatro pessoas deste mundo: à meu Pai Joel Arantes de Bem e à minha Mãe Maria Antonieta Lasca de Bem pela confiança depositada em mim, além de meus dois Avôs Octacilio João de Bem e Rosário Servelli Lasca.*

## SUMÁRIO

SINOPSE .....	V
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 OBJETIVOS .....	2
2.1 Objetivo geral .....	2
2.2 Objetivos específicos .....	2
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	3
3.1 Estratégia .....	3
3.2 Processo de planejamento .....	11
3.2.1 Planejamento estratégico .....	11
3.2.1.1 Fases do Processo de planejamento estratégico .....	14
3.2.1.1.1 Fase I – Diagnóstico estratégico .....	15
3.2.1.1.2 Fase II – Missão da Empresa .....	17
3.2.1.1.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos e a Visão de Empresa.....	18
3.2.1.1.4 Fase IV – Controle e avaliação .....	27
4 METODOLOGIA .....	29
4.1 Tipo de pesquisa .....	29
4.2 Abordagem .....	29
4.3 População e amostra .....	30
4.4 Coleta e análise de dados .....	30
4.4.1 Técnicas de coleta de dados .....	30
4.4.2 Tratamento dos dados .....	31
5 A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS –ECT .....	32
5.1 Ambientação da empresa .....	32
5.1.1 Histórico .....	32
5.1.2 Principais clientes e usuários .....	33
5.1.3 Principais produtos e/ou serviços .....	34
5.1.4 Principais insumos e fornecedores .....	34
6 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS CORREIOS: Em face o Planejamento Estratégico	35
6.1 Entendendo a estrutura dos Correios: Em face o planejamento estratégico .....	35
6.2 Visão da Empresa .....	35

6.3 A contextualização dos Correios: Em tela o Planejamento estratégico .....	35
6.4 O Processo de formulação das estratégias .....	37
6.5 Missão e fatores estratégicos .....	38
6.5.1 Missão dos Correios .....	39
6.5.2 Estratégias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos .....	39
6.6 Políticas gerais .....	40
6.7 Diretrizes .....	40
6.8 Operacionalização das estratégias .....	43
6.8.1 Desdobramento em planos de ação .....	43
7 INVESTIMENTOS CONTEXTUALIZADOS NA ÁREA DE ENGENHARIA .	45
7.1 Fatores de análise .....	46
7.2 Dados relativos às unidades de atendimento .....	51
PLANILHA FINAL .....	64
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

## SINOPSE

Este trabalho teve por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia para definição de um plano de obras para a Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, o qual foi compatível com o planejamento estratégico da organização.

Dentro desse enfoque, abordou-se o planejamento estratégico dos Correios, enfatizando sua extensão e implementação na Diretoria Regional do Estado, além da análise da parcela de investimentos inerente aos critérios de priorização de obras nos imóveis da Diretoria Regional.

O diagnóstico foi realizado através de um estudo de caso, confrontando a exploração dos dados com o embasamento da teoria relacionada ao mesmo. A coleta de dados se deu através de entrevistas e análise documental dos manuais internos da organização, além da observação pessoal.

O trabalho identificou as ações relativas ao planejamento estratégico que contribuíram para estratificar e posteriormente dar prioridade de investimento à determinado imóvel, chegando-se assim, às 10 unidades de atendimento relativas aos critérios estabelecidos pelo Departamento de vendas no varejo e administração da rede – DEREV, o qual após ter feito todas as observações, passou o gerenciamento ao Departamento de Engenharia – DEPEN, para posterior autorização.

Em síntese, verificou-se grande influência da coalizão dominante sobre os procedimentos referentes ao plano em estudo, tendo em vista o poder maior estar concentrado em Brasília – DF.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho será desenvolvido na Gerência Técnica da Diretoria Regional dos Correios de Santa Catarina tendo como objetivo a elaboração de um diagnóstico do processo de planejamento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, até seu desdobramento em planos de ação (Plano de Obras), o qual será estratificado para avaliar a priorização ou não de seu investimento.

Em virtude de se tratar de grande organização como são os Correios foi escolhido fazer um estudo mais focalizado na Subgerência de Engenharia - SUENG onde está sendo desenvolvido o estágio, a qual está subordinada à Gerência Técnica – GETEC, que atualmente conta com 37 funcionários e 17 estagiários. A GETEC possui duas subgerências (Sistemas e Engenharia).

A subgerência de engenharia administra os serviços de engenharia das agências de Correio em todo o Estado de Santa Catarina.

A SUENG está situada na Agência Central da praça XV de Novembro, número 242 no primeiro andar em um prédio próprio da Agência Central dos Correios de Santa Catarina.

No decorrer do trabalho é feita uma revisão bibliográfica contida de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa, utilizadas para justificar os objetivos e para o entendimento do estudo de captação de dados históricos e estruturais trazidos no desenvolvimento.

Para o desenvolvimento do presente trabalho serão utilizadas como técnicas de coleta de dados: análise documental, entrevistas e observação pessoal.

Os motivos da escolha de se fazer o estágio supervisionado nesta organização se deve à: oportunidade de vivenciar uma experiência de administração em uma área técnica/operacional; a oportunidade de conhecer a realidade do planejamento de uma empresa estatal de grande porte, além de conhecer os métodos empregados no planejamento de uma empresa com grande quantidade de pessoal e de imóveis.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Desenvolver uma metodologia para definição de um plano de obras para a Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que seja compatível com o Processo de Plano Estratégico da organização.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Conhecer o processo de planejamento estratégico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos;
- Identificar e levantar a extensão do processo de planejamento estratégico e sua implementação na Diretoria Regional de Santa Catarina;
- Extrair do processo de planejamento estratégico a parcela inerente a investimentos, qualificando-os e contextualizando na área de engenharia;
- Identificar e relatar as ações inerentes ao processo de planejamento estratégico que afetam a definição de investimentos na Diretoria Regional de Santa Catarina;
- Conhecer os critérios de estratificação e priorização das obras nos imóveis da Diretoria Regional de Santa Catarina.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O apoio das referências bibliográficas é de extrema importância, pois essa revisão da literatura serve para descobrir e sugerir as bases teóricas do estudo, tão como ajuda a definir claramente quais se apoiam aos respectivos objetivos.

Neste capítulo será apresentada a teoria referente aos objetivos a fim de basear teoricamente os aspectos abordados durante a investigação, ou seja, conceitos de estratégias, fases do processo de planejamento estratégico, análise dos instrumentos prescritivos e quantitativos, dentre outros tópicos relativos ao processo de planejamento em sua totalidade.

#### 3.1 Estratégia

A habilidade para dispor de vantagens perante algum concorrente ou inimigo pode ser chamada de estratégia, ainda que esta vantagem possa provir tanto para o bem como para o mal.

Indiferente é no mundo dos negócios, onde a melhor estratégia de competição tende a encaminhar o sucesso ou fracasso de uma organização perante ao alto grau de competitividade que encontramos no campo das organizações dos dias atuais.

Mintzberg (2000, p. 17) define: *“Estratégia são planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”*.

O pensamento de Lincoln (*apud* Ansoff, 1983, p.54) ilustra muito bem a questão do conceito de estratégia: *“se pudéssemos, de início, saber onde estamos e onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo”*.

Segundo Porter (*apud* Micklethwait, 1998) antes de decidir que estratégia deva seguir, a empresa precisa fazer muito dever de casa. Isso inclui a análise das “cinco forças competitivas” que determinam a atratividade do setor (possíveis novatos, compradores, fornecedores, substitutos e concorrentes) e a resolver em que tipo de setor atuava (em crescimento ou em declínio, maduro ou em amadurecimento, e assim por diante). Porter (1985) também argumenta que a empresa deve pensar em si mesma não como uma unidade, mas sim como um “cadeia de valor” de atividades distintas (projeto, produção, marketing).

O poder é um fator chave da escolha da estratégia, uma vez que é aquele que detém o poder que decidirá o que será ou não feito. É utilizado na literatura a expressão coalizão dominante para definir os arranjos organizacionais (Hall, 1984). Por coalizão dominante, Pennings e Goodman (*apud* Hall, 1984) entendem como “... *uma representação direta e indireta ou um cruzamento dos constituintes horizontais (ou seja, subunidades) e dos constituintes verticais (tais como os empregados, a gerência, os proprietários ou os acionistas) com expectativas diferentes e possivelmente conflitantes*”. É a coalizão dominante que decide os rumos da organização. Constituindo-se assim, na questão central da escolha estratégica e sendo o centro de poder na organização. E é justamente o centro de poder ou a coalizão dominante, os responsáveis pelas escolhas estratégicas.

Em essência, a estratégia diz respeito a escolher entre duas formas de competir. Uma escolha é a diferenciação de mercado, a concorrência com base no valor agregado para os clientes, para que as pessoas paguem um preço alto para cobrir custos maiores. A outra escolha é a liderança baseada no custo, a oferta de produtos ou serviços pelo preço mais baixo.

Porter (*apud* Boyett, 1999) afirma que a estratégia de competição é uma área de grande interesse para os gerentes, pois lida com perguntas fundamentais às quais todos os líderes de empresas tinham que responder, entre elas: competitividade, concorrência, crescimento/evolução e manutenção do diferencial.

Assim, percebe-se que todos os autores anteriormente, retêm para si o pensamento de que a estratégia é a base para o planejamento bem sucedido, o qual tende a ser desenvolvido com sucesso a partir do momento em que se faça uma análise minuciosa de todas as forças que virem a interagir neste processo, ou seja, competitividade, participação e evolução.

Este mesmo (1992), duvida particularmente do valor de uma das técnicas mais populares de análise competitiva utilizada na época de 70 – a matriz de crescimento/participação.

Para usar a matriz de crescimento/participação visando determinar sua estratégia, tudo que o gerente tem que fazer é plotar suas unidades de negócios ao longo de duas dimensões: índice de crescimento do setor e participação relativa no mercado, visto que o processo das unidades de negócios facilita decisões sobre a alocação de recursos escassos.

Para usar o modelo, é preciso definir adequadamente o mercado e isso muitas vezes exige uma análise extensa, enquanto que o modelo não oferece ferramentas para tal análise.

O modelo pressupõe que tanto a participação de mercado como geração e o crescimento como exigência, são considerados bons indicadores de caixa.

Porém, Porter (1992) observa que nenhum dos dois são vistos como bons indicadores sem a dependência de certos elementos. A remuneração do capital (lucros) e o fluxo de caixa dependem de algo além da participação do mercado e do crescimento. Na opinião de Porter (1992), a matriz de crescimento/participação em si, não é muito útil para determinar a estratégia para um negócio específico, simplesmente por necessitar de elementos dependentes de alguns indicadores.

O mesmo autor argumenta que os gerentes devem entender de três conceitos básicos para realizar a análise necessária à obtenção de respostas válidas para as perguntas estratégicas (o que, como, quando, quanto, para que, por quê, por quem, onde).

O primeiro diz respeito as atratividades relativas aos diferentes setores de lucros a longo prazo onde os setores variam de acordo com cinco forças competitivas, as quais determinam a intensidade da competição em um dado setor. Essas cinco forças são:

- 1- Ameaças de novos concorrentes, pois quanto mais difícil a entrada, menor a concorrência e maiores as chances de lucros a longo prazo;
- 2- Pressão de produtos substitutos: tornam-se ameaças quando oferecem fontes alternativas para o comprador além de proporcionarem melhoria na relação preço/desempenho.
- 3- Poder de barganha dos compradores tendem a aparecer quando houver:
  - compras em grande volume (pelo melhor preço unitário);
  - compras de produtos padronizados;
  - preocupação com a qualidade;
  - busca incessante de informações (pesquisa).
- 4- Poder de barganha dos fornecedores tende a existir se:
  - não houver necessidade de lutar contra produtos substitutos;
  - produtos únicos, sem substitutos (custo elevado ou problemáticos);
  - produtos importantes para o negócio do comprador.
- 5- Rivalidade entre concorrentes: o nível de competição é moldado pela rivalidade entre os competidores, e esta competição é mais intensa quando:
  - houvessem inúmeras empresas competindo;
  - crescimento do setor for lento;
  - as empresas possuírem altos custos fixos e de armazenagem;

- os concorrentes possuírem estratégias, origens, personalidades diferentes (estrangeiras);
- as barreiras às saídas forem altas (rompimento acordo trabalhista). Porter (*apud* Boyett 1999)

O segundo, conforme Porter (1992), relaciona a existência de 3 estratégias bem sucedidas para se obter desempenho superior às outras empresas:

1- Liderança geral de custos: segundo o mesmo autor (1992), esta não é a estratégia mais adequada para todas as empresas, visto que as empresas que desejam buscá-la como estratégia necessitam:

- de uma alta participação de mercado com relação aos seus concorrentes;
- acesso favorável à matéria-prima e;
- os produtos sejam projetados de modo a serem de fácil produção.

Segundo Gracioso (1996), mesmo após conseguir a liderança de custos, a empresa deve ser capaz de gerar altas margens de lucros, isso se souber reinvestir esses lucros em instalações e modernização de equipamentos para assim sustentar a posição de baixo custo. A redução do custo, entretanto, sem que haja um correspondente no preço, não constitui uma estratégia de liderança de custo. Por outro lado, uma estratégia de preço de venda baixo também não corresponde, necessariamente, à liderança de custo.

Uma posição de baixo custo pode proporcionar, ainda, margens altas para serem reinvestidas de modo a manter a liderança de custo, relata Porter (1992). Assim, um custo mais baixo pode proporcionar algumas várias vantagens para a organização (Cobra, 1991), como aumentar sua participação no mercado. (Kotler, 1993)

A desvantagem deste tipo de estratégia é que os gerentes precisam estar atentos à necessidade de sucatear ativos obsoletos, investir em tecnologia e administrar constantemente o negócio tendo como base os custos, além do perigo de um novato imitar a tecnologia ou os métodos de controle de custos do líder e ganhar vantagem.

2- Diferenciação: a diferenciação faz com que a empresa se preocupe menos com os custos e almeje ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer. Os adeptos da estratégia de diferenciação precisam, necessariamente, investir em alguns *trade-offs* em relação ao custo: pesquisa e serviço ao cliente, além de estarem dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado.

Por um lado, Porter (1992) afirma que a diferenciação é uma estratégia viável, pois a lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais, além da singularidade do adepto da diferenciação, formam uma barreira contra a entrada dos novatos. Por outro, ela envolve alguns riscos, pois se a diferença entre os preços cobrados pelos concorrentes de baixo custo e o diferenciador se tornar muito grande, os clientes podem abandonar o diferenciador em favor de um rival de menor custo, que ofereça menor diferenciação.

3- Enfoque: embora as estratégias de diferenciação e baixo custo almejem concretizar seus objetivos em todo o setor, a estratégia de enfoque como um todo desenvolve-se em torno de acertar muito bem um único alvo. A principal diferença, segundo Porter (1992), entre a estratégia de enfoque e as outras duas é que uma empresa que adote a estratégia do foco decide conscientemente competir apenas em um pequeno segmento do mercado. A empresa que utiliza a estratégia do enfoque pode buscar a liderança de custos ou a diferenciação com as mesmas vantagens e desvantagens dos líderes de custo e dos diferenciadores.

É importante ressaltar que esta última estratégia é dividida em duas subopções – foco no custo ou foco na diferenciação.

O autor ainda ressalva que essas são três abordagens eminentemente viáveis para lidar com as forças competitivas, e aconselha os gerentes a adotarem apenas uma delas. Caso contrário, as empresas ficaram “presas no meio termo”, sem estratégia de defesa.

Conforme o mesmo autor, as conseqüências das empresas presas no meio termo são:

- baixos lucros;
- uma cultura empresarial pouco definida;
- arranjos organizacionais conflitantes;
- um sistema de motivação ineficaz.

Outro conceito essencial proposto por Porter (1992) é o referente à cadeia de valor: o autor identifica 5 atividades primárias e quatro secundárias que constituem a cadeia de valor de toda a empresa.

Dentre as atividades primárias encontramos:

- logística de entrada; operações; logística externa; marketing e vendas; serviços.

As atividades secundárias ou de apoio são:

- Aquisição (matéria-prima, máquinas, equipamentos)
- Desenvolvimento da tecnologia (melhoria do produto, P & D)
- Gestão de Recursos Humanos (recrutamento, treinamento)

- Infra-estrutura da empresa (planejamento, finanças, contabilidade)

O propósito de toda esta desagregação segundo Porter (1992), é auxiliar as empresas a selecionarem uma das três estratégias genéricas e isolar as áreas potenciais de vantagem competitiva em que uma empresa poderia ter para lidar com as cinco forças competitivas únicas aos setores e empresas.

Em suma, as fontes de vantagem competitiva em qualquer empresa estão lá, em sua cadeia de valor. Tudo que os gerentes têm a fazer é analisar passo a passo para depois fazer o mesmo para seus concorrentes.

Enquanto Porter (1992) continuava aperfeiçoando suas idéias, isso ao longo da década de 80, algumas empresas japonesas e americanas, adotaram estratégias de baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo, isto é, ficaram presas no meio termo. O mais interessante é que além de contrariar a idéia de Porter, essas empresas conseguiram não só se manter no mercado, como também prosperaram. E isto fez com que a idéia deste autor não correspondesse mais a realidade.

Hamel e Prahalad (*apud* Boyett, 1999) relatam por que a realidade estratégica não corresponde mais a realidade. Isto se deve principalmente a uma maior capacidade de previsão dos gerentes de algumas organizações em relação aos gerentes tradicionais. O truque, segundo eles, é prever o futuro focalizando dois aspectos: entender e desenvolver as competências essenciais de sua empresa e, focalizar as funcionalidades subjacentes dos produtos e serviços concorrentes.

O conjunto de competências essenciais, segundo os mesmos, seria o desenvolvimento das habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios aos clientes isto é, a visão dos gerentes através das lentes dos mercados aos quais servem atualmente.

Essas competências necessárias à funcionalidade dos produtos/serviços que a empresa pode oferecer e como ela pretende oferecer valor aos clientes necessitam estar reunidas em alguma parte: esta parte é chamada de arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica conforme os autores anteriormente citados, mostra à organização basicamente que competências ela deve começar a desenvolver, que novos grupos de clientes deve começar a entender, que novos canais deve explorar, além de quais as novas prioridades de desenvolvimento deva se buscar exatamente neste momento para interceptar o futuro.

A arquitetura estratégica, ainda conforme os mesmos autores, é um amplo plano de abordagem à oportunidade, pois a questão abordada por ela não é o que fazer para maximizar a nossa receita ou entrar em um mercado de produtos existentes, mas sim o que devemos fazer

hoje, em termos de aquisição de competências, como preparação para captarmos uma fatia significativa das receitas futuras em uma arena de oportunidades emergentes.

Na funcionalidade subjacente, os gerentes devem deixar de pensar nos produtos e serviços existentes e se entreter nos benefícios subjacentes (que não se manifestam claramente) que os mesmos oferecem a seus clientes. Como dizem Hamel e Prahalad, este pensamento revolucionário não é considerado fácil, visto que a maioria dos executivos desenvolvera uma espécie de miopia sobre suas empresas, seus produtos/serviços e mercados, o que impossibilita-os de visualizar uma perspectiva longínqua do futuro.

Já Micklethwait e Wooldridge (*apud* Boyett, 1999), relataram que chegar ao futuro antes talvez não seja tão importante quanto Hamel e Prahalad alegam, pois ser o primeiro não significa necessariamente ser o vencedor. O sucesso dos negócios era mais multifacetado do que Hamel e Prahalad imaginaram. As competências essenciais fazem parte do modelo, conforme afirmam Treacy e Wiersema (*apud* Boyett, 1999). Estes, por sua vez, apresentam três disciplinas de valor, ou formas de oferecer valor ao cliente: excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente. As empresas que quisessem dominar seus mercados, têm que optar por uma dessas disciplinas.

Disciplina 1: excelência operacional – são as empresas com uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra inigualável no mercado. Não são inovadoras em termos de produtos/serviços nem cultivam relacionamento diretos com os clientes, além de executar muito bem suas atividades.

Tais empresas apresentam como características a utilização de procedimentos operacionais eficientes e padronizados (ativos físicos têm a mesma aparência); trabalho em equipe altamente recompensado onde todos conhecem as regras e sabem exatamente o que fazer; consideram a variedade prejudicial à eficiência, por isso a evitam; variações radicais de demanda de produto/serviço são considerados problemas operacionais importantes os quais devem ser corrigidos.

O segredo do sucesso desta disciplina segundo Treacy e Wiersema, está atrelado à formulação de planos para aplicação de tecnologias além da rígida gerência sem paralelo.

Disciplina 2: liderança em produtos – este tipo de empresa leva continuamente seus produtos para o reino do desconhecido, do altamente desejável, onde seus profissionais concentram-se em oferecer aos clientes produtos/serviços que ampliem as fronteiras de desempenho existentes.

Essas empresas são muito criativas e rápidas na comercialização de idéias. Além de lançarem seus produtos com grande divulgação, organizam o trabalho em etapas, com metas claramente definidas para cada etapa e prazos rígidos. Assim percebe-se que seu segredo para o sucesso está no planejamento pressionado pela tensão entre a defesa dos produtos existentes e o lançamento de novos produtos. Esta tensão é que mantém tais empresas ocupadas, administrando o equilíbrio de demanda e oferta e tornando-as competitivas.

Disciplina 3: intimidade com o cliente – estas empresas oferecem não o que o mercado deseja, mas sim o que um cliente específico deseja.

*“As empresas que buscam intimidade com o cliente, caracterizam-se não só por cultivar relacionamentos de longo prazo com eles através da construção e manutenção de sistemas com informações detalhadas sobre os mesmos, mas também vivem planejando benefícios aos referidos mais do que eles esperam. Outro aspecto a se considerar é o trabalho feito juntamente com os clientes para resolver seus problemas e, por conseguinte, gerenciar a implementação da solução”.* (Treacy & Wiersema *apud* Boyett. 1999, p. 215)

Diante disto, observa-se que o sucesso provém de um planejamento imediato à qualquer sinal de insatisfação do cliente, visto que a não-solução dos problemas, poderia acarretar futuramente no descontentamento dos mesmos.

Treacy & Wiersema prevêm conseqüências perigosas para as empresas que não escolherem uma disciplina de valor. Não escolher significa deixar que outro, comprometido com o valor sem igual e concentrado em sua obtenção, tome seu lugar.

A decisão de selecionar uma disciplina de valor compromete uma empresa com um caminho no qual permanecerá durante algum tempo, senão alguns anos.

A coragem diante da dúvida é essencial, pois na seleção de uma disciplina de valor não se escolhe apenas o que fazer, escolhe-se também o que não fazer. Essas decisões são complicadas, mas a falta de foco, de escolher uma disciplina, atendo-se a ela, é exatamente o que leva as empresas à mediocridade.

Moore (*apud* Boyett, 1999) argumenta que na economia atual vence a inovação. Praticamente todas as empresas, segundo ele, podem obter recompensas financeiras significativas se criarem produtos/serviços e processos inovadores de forma mais eficiente e eficaz do que outras empresas do setor. Porém, acrescenta ele, precisamos de um truque para que isso aconteça. Atualmente o principal fator que limita a inovação não é a carência de boas idéias, tecnologia ou capital. É a incapacidade de obter cooperação em comunidades diversas de competidores que devem se tornar partes integrantes de um processo abrangente.

### 3.2 Processo de planejamento

O processo de planejamento é a principal função da administração, e nesta função são determinados os objetivos, são feitas as previsões e iniciam-se as estratégias.

Deve-se ter muita precaução ao se fazer um planejamento, visto que o futuro da organização poderá estar sendo traçado para o bem ou para o mal.

Chiavenato (1994, p. 285) define planejamento como:

*“a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa, seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses”.*

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um benéfico modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento conforme Oliveira (1999):

- planejamento estratégico;
- planejamento tático; e
- planejamento operacional.

Será dada ênfase ao processo de planejamento estratégico, visto o mesmo ser o escopo deste trabalho.

#### 3.2.1 Planejamento estratégico

Oliveira (1999) relata que o planejamento não é um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Assim, este processo torna-se muito mais importante que seu produto final, que normalmente é chamado de plano. O autor reforça que este deve ser desenvolvido “pela” empresa, e não “para” a empresa, pois se for respeitado este aspecto, obter-se-á planos inadequados para a organização, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação.

Ainda segundo Oliveira (1999, p. 126):

*“o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los os quais afetam a empresa como um todo. Normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.*

Já para Hampton (1983), o processo de planejamento estratégico é o planejamento mais básico e de maior alcance que os gerentes fazem para suas empresas. Os resultados do processo incluem objetivos e políticas organizacionais. O processo de planejamento estratégico fornece também a estrutura para o planejamento operacional, que é o planejamento detalhado necessário para implementar a estratégia.

Ainda conforme Hampton (1983), o processo de planejamento estratégico possui um certo número de características distintivas:

- exige uma visão externa à empresa;
- exige que se olhe dentro da empresa à procura de pontos fracos e fortes;
- exige uma visão demorada;
- e tende a ser uma responsabilidade da alta administração, porém reflete uma mentalidade útil em todos os níveis.

O processo de planejamento estratégico ainda conforme o mesmo autor, implica em ter uma visão ampla e extensa, embora os períodos adequados de tempo dos planos variem dependendo das diferenças nas condições de cada empresa.

Em suma, Hampton (1983) diz que o bom planejamento é o que ajuda uma organização a adaptar-se às suas circunstâncias peculiares. Pouco planejamento pode deixar lacunas nos objetivos, na estratégia, nas políticas ou nos planos operacionais, o que pode significar a perda de oportunidades, ou um direcionamento errado. E demasiado planejamento pode impedir o comportamento flexível necessário para lidar com as novas situações.

Assim, como resultado de trabalho, seria considerado de grande valia se o processo de planejamento estratégico apresentasse o estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permitisse à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

Portanto, verifica-se que o processo de planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade, pois tende a aumentar o

nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum.

No começo da década de 60, conforme relata Micklethwait (1998), o planejamento ainda era um processo relativamente simples. Normalmente envolvia três etapas: elaboração de um plano, que definia o futuro da empresa ou da divisão; acordo quanto ao plano e finalmente sua implementação. Cada parte do processo, que ao todo levava cerca de um ano, tinha seus próprios funcionários exclusivos.

As idéias eram território do departamento de planejamento. À gerência sênior e à diretoria cabia chegar a um acordo. A implementação ficava a cargo de outros gerentes, especialmente treinados para esse papel que tinham que ler pesados manuais para aprender a realizar a tarefa. A função de uma organização, aos olhos de Ansoff (*apud* Micklethwait, 1998, p.115) “*era implementar a estratégia: tudo (sua estrutura, sua hierarquia) de acordo com o plano*”.

Já Steiner (*apud* Oliveira, 1999) estabelece cinco dimensões para o processo de planejamento estratégico, cujos aspectos básicos ele assim apresenta:

A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças e marketing. Já a segunda diz respeito aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à extensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A seguinte corresponde as unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de divisões, de departamentos. As características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, estratégico ou tático, confidencial ou público e formal ou informal fazem parte da última dimensão proposta pelo autor.

Essas cinco dimensões apresentadas por Steiner (*apud* Oliveira, 1999) permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

À respeito do que diz Oliveira (1999), a empresa espera através do processo de planejamento estratégico:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, visto que o mesmo poderá lhe proporcionar uma vantagem operacional perante aos adversários;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;

- conhecer e usufruir as oportunidades externas, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- conhecer e evitar as ameaças externas, que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil; e
- ter um efeito plano de trabalho no qual estabelecer-se-á as premissas básicas a serem consideradas no processo, as expectativas de situações almejadas pela empresa, os caminhos a serem seguidos pela empresa, o quê, como, quando, por quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e, como e onde alocar os recursos.

Verifica-se assim, profunda relação de opiniões deste autor com as relacionadas por Hampton (1983) abordando o planejamento como uma ferramenta de auxílio para a organização na adaptação às suas circunstâncias peculiares, a qual abrange objetivos, estratégias e políticas.

Oliveira (1999) enfatiza também que o processo de planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. Tal ênfase é dada também por Micklethwait (1998), que aponta estas três etapas como básicas para tornar o processo de planejamento visível.

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. Portanto, o básico deste momento é que o executivo escolha a estrutura metodológica do processo de seu planejamento.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa além da adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Deve-se salientar que antes de escolher entre essas alternativas, o executivo precisa identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

A implementação envolve assuntos organizacionais e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

### **3.2.1.1 Fases do processo de planejamento estratégico**

A metodologia apresentada a seguir deverá estar adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada. Para tanto, as fases básicas para a

elaboração e implementação do processo de planejamento estratégico, segundo Oliveira (1999) podem ser as seguintes:

FASE I – Diagnóstico estratégico

FASE II – Missão da empresa

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV – Controle e avaliação

#### 3.2.1.1.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

Nesta fase, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e à interna.

Oliveira (1999) diz que a fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas a saber:

##### 1- Identificação das expectativas e dos desejos

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da coalizão dominante da empresa, tendo em vista que esses “aspectos” proporcionam o grande delineamento do processo de planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

É necessário salientar que o termo coalizão dominante não propriamente identifica formalmente os detentores de autoridade em uma organização, mas se refere a todos que, coletivamente, detêm a maioria do poder sobre um período particular de tempo. Por isso, o uso deste conceito não implica que outros indivíduos dentro da organização não tenham algum poder de modificar planos e decisões que tenham sido formuladas. Child (*apud* Pereira, 1996)

##### 2- Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si considerando uma série de tópicos, dentre eles:

- Mercado nacional e regional;

Quanto a este item pode-se considerar: qual a competição que existe por outros produtos e, qual a importância do serviço ou manutenção ou outras funções de operação na competição.

- Evolução tecnológica;

Aqui se consideram quais as alterações tecnológicas possíveis e, quais as entidades de pesquisa, institutos e universidades que estão ou poderão estar envolvidos.

- Fornecedores;

Alguns aspectos a serem analisados são: quem são, quantos são, onde estão localizados, qual a oferta total, seus preços de venda, seus prazos de venda e de entrega e a qualidade de seus produtos.

- Órgãos governamentais;

Analisa-se a política econômica e financeira.

- Concorrentes;

Deve-se analisar quantos e quais são, qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza, qual a participação de cada concorrente no mercado e qual a linha de produtos, analisando os seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências.

### 3- Análise interna

Tal etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Como a empresa é um sistema e, portanto, não se pode deixar de considerar qualquer de suas partes, uma idéia é considerar, sempre que necessário e por determinado período de tempo os seus pontos neutros.

No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Este processo pode ser facilitado pela forma divisionalizada, citada por Mintzberg (2000), de forma que cada negócio pudesse ser gerenciado por uma determinada unidade (produção, vendas).

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna são:

- Comercialização;

Neste item, destacam-se alguns aspectos a serem considerados, entre eles estabelecimento de preços, descontos por quantidade, devolução de mercadorias e escolha de revendedores.

- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Recursos humanos;

Considera-se quais as atitudes e o grau de importância da Alta Administração quanto ao assunto fator humano na empresa e qual a eficácia dos programas de recrutamento, seleção, admissão de funcionários e dos programas de treinamento e promoção. Estes fatores considerados por Oliveira (1999) estão atrelados à cadeia de valor, enunciada por Porter (1992), a qual faz ponte com os fatores relacionados na análise interna da organização.

Convém ressaltar que dentro deste quesito, podem-se considerar ainda outros aspectos referentes aos pontos fortes, fracos ou neutros. Neste caso pode-se observar entre outros aspectos: base histórica da empresa, opiniões pessoais, opiniões de consultores/assessores e análise orçamentária.

#### 4- Análise dos concorrentes

Para adequada análise dos concorrentes, o executivo deve através de um processo de empatia efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes.

Resumindo, Oliveira (1999) relata que esta fase, do diagnóstico estratégico, tende a expressar como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como aqueles pontos potenciais – a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e ameaças que o meio ambiente impõe à organização.

Mintzberg (2000) se endereça em caminho semelhante ao observar que as avaliações das situações externa e interna, (a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última revelando forças e fraquezas da organização), são de extrema importância ao que se refere o diagnóstico estratégico, visto a concomitância de fatores considerados imprescindíveis à análise deste processo.

No sentido de referendar o que foi dito por Oliveira (1999) e Mintzberg (2000), Gracioso (1996) relata que na sua missão mais atual, o processo de planejamento estratégico é não só voltado para o ambiente externo, como tende a harmonizar a realidade do mercado com os recursos da empresa.

#### 3.2.1.1.2 Fase II – Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa bem como o seu posicionamento estratégico.

*“A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço”. (Kotler apud Oliveira, 1999, p.174)*

Não muito longe deste conceito, Campos (1992, p.302) expõe: *“a missão é definida nos fins. Portanto, será sempre determinada com os olhos voltados para fora do seu negócio em direção às pessoas (seu mercado)”*.

Outro aspecto que se deve levar em conta é a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente. Neste ponto de vista a postura proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças.

### 3.2.1.1.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de “como chegar na situação que se deseja”.

*“Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão”*. (Oliveira, 1999, p.178)

O tratamento dos instrumentos prescritivos devem seguir algumas etapas:

#### A – Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer através de diferentes técnicas (cruzamentos dos fatores externos e internos, interação com cenários) os seguintes aspectos:

Objetivo - os objetivos podem ser conceituados 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.

O objetivo poderá ser geral e interessar a toda a empresa ou ser o específico de um setor da empresa. Nesta última situação tem-se os objetivos funcionais de áreas específicas da empresa.

Para alcançar os seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos; e estes por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas as quais esperam que sejam satisfeitas em troca de seu trabalho. Como base dessa situação, o administrador deve considerar a motivação, a qual é representada por um conjunto de energias e forças internas do indivíduo que o mantém permanentemente direcionado para resultados específicos e concretos. Porém, Chiavenato (1994) alerta que em

muitas organizações a formalidade impera ao se estabelecerem os objetivos, pois dependendo da importância a que se refere o plano, fica sujeito apenas à alta cúpula das mesmas decidir quem ficará responsável pelo estabelecimento das metas.

Portanto, é muito importante que os funcionários da empresa considerem os objetivos empresariais como seus próprios objetivos pessoais. Esta situação pode ser facilitada quando:

- os objetivos empresariais expressam valores culturais que são adequados para os próprios valores individuais;
- os funcionários se identificam com os valores de seu grupo de trabalho.

### *Visão da Empresa*

A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação de desempenho em direção aos seus resultados esperados.

Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou pelo menos com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que simples palavras, além de proporcionar ao executivo o objetivo de obter sua participação de forma real. Esta compreensão pode ser chamada de visão, *“a qual é estabelecida sobre os fins da empresa e corresponde à direção suprema da empresa. É o grande sonho do futuro e serve como rumo geral”*. Campos (1992, p. 304).

Mintzberg (2000, p. 98) reforça que *“a visão é uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito. A visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado”*.

Há de se fazer um parêntese na discussão ora em curso, para dizer que a visão é a bússola da organização, visto que além de apontar o caminho para o futuro, faz com que você queira chegar lá. Enfim, representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da empresa.

Assim, uma empresa pode ter diversos objetivos, sendo que uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles.

Contudo, percebe-se que o estabelecimento de objetivos e desafios, bem como das correspondentes metas, representa uma situação básica para o adequado processo de

planejamento estratégico, pois estes três aspectos correspondem a identificação dos fins da empresa de forma mais palpável para os dirigentes e funcionários da organização.

#### B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

Numa empresa, a estratégia está relacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. Oliveira (1999)

A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível, original. Dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso dos seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

*“A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte também pode ser um fator auxiliador, apesar de freqüentemente o que as pessoas chamam de “boa sorte” ser na realidade produto de boa estratégia. E uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio”. (Oliveira, 1999, p. 185)*

É importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significantes (coalizão dominante) que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa. A chave do sucesso da empresa é a habilidade da Alta Administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos (consumidores, executivos, acionistas, investidores), estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação desse grupo.

Para reforçar esta afirmação acerca da coalizão dominante, Miles e Snow (*apud* Pereira, 1996) a entendem por ser um elemento que existe e toda e qualquer organização e é caracterizada por um grupo de tomadores de decisões que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Este grupo de executivos têm responsabilidade tanto de identificar quanto de resolver os problemas, e através das percepções a coalizão decreta ou cria o meio ambiente relevante da organização. Portanto, a organização responde amplamente a aquilo que sua administração percebe.

As decisões estratégicas acerca do ambiente, podem ser feitas com base em percepções

individuais, portanto avaliadas de forma diferente por diferentes pessoas. (Hall, 1984)

O executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo.

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa além de estar voltada a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras” (alto índice de pontos fracos internos e ameaças internas).

*“A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro (lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado), mas não como objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”. (Oliveira, 1999, p. 188)*

Na estratégia de manutenção, a empresa identifica o ambiente com predominância de ameaças, visto que a mesma possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia) acumulados ao longo do tempo, os quais possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento.

Esta estratégia pode apresentar a seguinte situação: Oliveira (1999, p. 189)

- *“Estratégia de nicho – neste caso, a empresa procura dominar um segmento de mercado que ela atua, concentrando o seu esforço e recursos em preservar algumas vantagens competitivas”.* Portanto, aqui a empresa se dedica a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções.

De acordo com Oliveira (1999), na estratégia de crescimento, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades. Normalmente o executivo procura nesta situação lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Já na estratégias de desenvolvimento, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa. Pode-se procurar por novos mercados e clientes, ou procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que empresa domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite

ao executivo construir novos negócios no mercado. A empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume freqüentemente a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa *holding*. O desenvolvimento pode assumir certas conotações, entre elas:

- *“Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para seus mercados atuais. Tal desenvolvimento pode ocorrer através de novas características do produto/serviços (variações de qualidade)”*. Oliveira (1999, p. 190)

#### ➤ *Formulação de estratégia*

A formulação de estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do processo de planejamento estratégico. Inicialmente deve-se considerar três aspectos para a formulação de estratégias conforme Oliveira (1999):

- a empresa com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- o ambiente, com suas oportunidades e ameaças; e
- a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

As estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Mintzberg (2000, p. 44) contribui relatando que *“a estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto com o executivo principal”*.

Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre aos objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto, ou seja, a melhor maneira de formular uma estratégia eficaz é o administrador formular perguntas certas para o assunto em questão e ter respostas certas.

Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a escolha da estratégia; normalmente, a que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente.

De acordo com Steiner (*apud* Oliveira, 1999, p. 193) *“um dos principais determinantes da escolha da estratégia são as aspirações do executivo-chefe quanto à vida de*

*sua empresa como uma instituição e às vidas daqueles envolvidos na empresa. Os seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas determinam como ele se comporta e toma decisões”.*

A menção feita segundo Mintzberg (*apud* Micklethwait, 1998, p.119),

*“é o fato de que o planejamento estratégico separa pensamento de ação. Os responsáveis pela formulação da estratégia (normalmente uma pequena elite) pensam, e os trabalhadores (todo o resto) agem. Os estrategistas não possuem um conhecimento detalhado do que é necessário às organizações para que tomem decisões seguras. E os trabalhadores da linha de frente que possuem esse conhecimento estão demasiadamente afastados da elaboração da estratégia para ter qualquer impacto sobre ela”.*

Neste ponto deve-se analisar “o porquê” uma estratégia foi definida de uma determinada forma. Isto porque, depois de todas as análises e estudos necessários para o estabelecimento de uma estratégia, existe um ponto em que o administrador com poder de decisão estabelece qual deverá ser implementada.

O modelo SWOT (avaliação dos pontos fortes [*Strengths*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das oportunidades [*Opportunities*] e das ameaças [*Threats*] em seu ambiente), exposto por Mintzberg (2000), é considerado modelo básico de planejamento estratégico descrito pelo mesmo e presente na Escola do *Design*, a qual representa a visão mais predominante do processo de formação da estratégia. O mesmo autor (2000, p. 45) aconselha dividir este modelo em etapas claramente delineadas, dando atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Segundo Steiner (*apud* Mintzberg, 2000), os estágios estão assim descritos:

O estágio de fixação de objetivos serve principalmente para identificar alternativas estratégicas relevantes, para onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como suas subunidades estratégicas deverá ir;

Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, servem para avaliar as condições externas (cenários, fornecedores, concorrentes, etc.) e internas (tecnologia, recursos humanos, comercialização, etc.) da organização.

Convém ressaltar aqui a convergência deste autor com Oliveira (1993) no que se refere à duas etapas do diagnóstico estratégico (análise externa e interna).

Outro estágio é o de avaliação da estratégia, que segundo o mesmo autor, se presta para elaboração e qualificação das estratégias visando posterior seleção de uma delas.

O estágio de operacionalização da estratégica dá origem a todo um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, estão os planos “estratégicos” e abrangentes a longo prazo, seguidos pelos planos à médio prazo, os quais, por sua vez, dão origem a planos operacionais a curto prazo, para o ano seguinte. Paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais), e uma hierarquia de programas de ação.

Steiner (*apud* Mintzberg, 2000, p. 48) ainda complementa que *“cada orçamento, subobjetivo, plano operacional e programa de ação se superpõe a uma entidade distinta da organização (divisão, departamento) para ser executado conforme o especificado”*.

Em síntese, essas considerações tendem a confirmar que o mais alto poder de decisão participativo no processo de estabelecimento da estratégia é que dará o seu “toque pessoal” ao assunto ou seja, ser capaz de sentir quando deve ou não explorar um conjunto de estratégias vigentes e principalmente em que momento deve encorajar iniciativas para que estratégias antigas sejam suplantadas.

Portanto, percebe-se que a inteligência estratégica da empresa deveria envolver todos os seus funcionários, e não apenas ser o domínio de um pequeno grupo de planejadores.

#### ➤ *Implantação da estratégia*

Normalmente, a implantação de uma estratégia corresponde a um novo produto/serviço, cliente ou tecnologia, exigindo alterações internas na empresa tais como: estrutura organizacional, sistema de informações e recursos. O executivo deve estar muito atento a isto para evitar problemas quanto aos resultados apresentados pela nova estratégia.

Quando o executivo implementa uma estratégia, deve estar atento a alguns pontos:

- *“não dissolver a sua equipe de planejamento estratégico até que tenha identificado as ações que são seguidas do começo ao fim pelo nível hierárquico seguinte. O processo de planejamento estratégico não deve tornar-se um fim em si mesmo, tão burocrático e desinteressante que todos os participantes daquele processo desejarem o seu fim; e*
- *comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa”*. Hobbs e Heany (*apud* Oliveira, 1999, p. 194)

#### ➤ *Avaliação da estratégia*

A avaliação da estratégia, segundo Oliveira (1999), corresponde a fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada.

Entretanto, uma estratégia não deve ser avaliada apenas após a sua implementação, mas também para a sua escolha. Alguns aspectos que o executivo deve analisar são:

- a estratégia deve estar consistente com os aspectos internos (cultura e clima organizacional) e externos (condições e características do ambiente);
- a estratégia deve estar adequada à missão, aos propósitos, aos objetivos e desafios da empresa;
- a estratégia deve estar adequada aos recursos existentes e disponíveis na empresa (pessoal, tecnologia, instalações);
- a estratégia deve estar adequada ao período de tempo considerado para que os objetivos e desafios sejam alcançados.

#### ➤ *Políticas*

Uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios serão alcançados. Pode ser um guia útil para explicitar estratégias e estabelecer direção aos subordinados.

Outro aspecto a se considerar é que as políticas devem ter algum grau de flexibilidade, pois algumas empresas que obtiveram grande sucesso parecem ter desrespeitado certas regras ou políticas básicas estabelecidas, e outras nem tiveram plano de políticas bem estruturado.

As políticas podem ser classificadas como:

- políticas estabelecidas - provenientes da alta administração;
- políticas impostas - provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa (governo, sistema financeiro). Normalmente corresponde a questões estratégicas.
- Políticas explícitas - corresponde a informações necessárias ao tomador de decisões.
- Políticas específicas - representam os princípios que devem ser respeitados por uma área específica da empresa. Oliveira (1999)

#### C- Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Depois do estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano prescritivo da terceira fase da elaboração do processo de planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento posterior da administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do mesmo proposto. Oliveira (1999)

O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo processo de planejamento estratégico.

*“Um plano tem a finalidade de delinear um curso de ação para obter um determinado resultado”*. Jucius & Schlender (1972, p. 143)

Tal como Oliveira (1999), Fayol (*apud* Hampton, 1983, p. 161) descreve que *“plano de ação é, ao mesmo tempo, o resultado pretendido, a linha de ação a ser seguida, as etapas a serem cumpridas e os métodos a serem usados”*, e reforça que necessitam ser bem adaptados às condições existentes em uma empresa se quiserem contribuir para um desempenho bem sucedido.

Um projeto qualquer pode ter duas grandes fases:

*“Fase 1- caracterização*

*Nesta fase, os aspectos a serem analisados são:*

- *Identificação do problema-alvo;*
- *Análise do ambiente do projeto;*
- *Definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançados;*
- *Definição dos critérios e parâmetros de avaliação do projeto;*
- *Elaboração dos estudos de viabilidade necessários;*
- *Negociação e combinação dos recursos necessários;*
- *Identificação da equipe de trabalho;*
- *Programação e alocação dos recursos; e*
- *Elaboração manual do projeto.*

*Ao final dessa fase tem-se a proposta com o plano de execução do projeto.*

*Fase 2- execução*

*Quanto a fase de execução, os aspectos básicos a serem considerados são:*

- *utilização dos recursos disponíveis de acordo como o programado;*
- *supervisão da equipe de trabalho;*
- *acompanhamento e controle das atividades; e*
- *avaliação final dos trabalhos executados”*. (Oliveira, 1999, p. 201)

Antes do final da fase de execução, o gerente do projeto deve preocupar-se com a realocação da equipe técnica para evitar possíveis problemas na equipe de trabalho.

Os projetos possibilitam a interligação entre os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos da fase III do processo de planejamento estratégico. Os

instrumentos quantitativos são representados pelos orçamentos econômico-financeiros, que correspondem a um planejamento operacional perfeitamente integrado ao dia a dia das empresas. Portanto, nesse momento, e através da metodologia apresentada, as decisões estratégicas começam a fazer parte da realidade diária da empresa.

#### 3.2.1.1.4 Fase IV – Controle e avaliação

É nesta fase que se verifica como a empresa está indo para uma situação estabelecida na Fase III (instrumentos do plano) de acordo com a conceituação geral da Fase II (missão da empresa), respeitando a realidade interna e externa à empresa estabelecida na Fase I (diagnóstico estratégico).

A função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos. No processo de planejamento estratégico possui algumas finalidades assim mencionadas:

- *“fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam tanto quanto possível próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;*
- *verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e*
- *proporcionar informações gerenciais periódicas à intervenção do desempenho do processo”.* (Oliveira, 1999, p. 204)

Pelos aspectos apresentados, verifica-se que a função controle e avaliação a qual representa a quarta etapa da metodologia de desenvolvimento do processo de planejamento estratégico nas empresas, conforme constatado por Oliveira (1999), está no mesmo nível de importância das demais fases. Inclusive, representa a atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico. Entretanto, deve-se recordar que o controle e a avaliação do processo estratégico nas empresas não são um processo fácil, devido a alguns aspectos:

- o horizonte de tempo é longo. Geralmente é necessário um período de tempo longo para a implementação do processo de planejamento estratégico, sendo interessante exercer controle muito antes de se conhecer o resultado;
- o próprio processo estratégico pode ser alterado no decurso de sua implantação. A empresa pode necessitar alterar o seu “rumo” para usufruir de oportunidades surgidas ou evitar ameaças.

Todo este relato do pensamento de Oliveira (1999) com relação às fases concernentes ao processo de planejamento estratégico, ilustra muito bem o processo do mesmo, clarificando que é um método que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa.

Assim, diante de todo este apanhado de conceitos e opiniões, verifica-se que nos tempos atuais em que as mudanças externas são extremamente rápidas, pode-se afirmar que é impossível a uma organização sobreviver sem um bom e bem estruturado processo de planejamento estratégico, que seja simples de ser entendido e operacionalizado pela empresa, com a rapidez e astúcia requeridas.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia compreende a pesquisa de dados e de informações no planejamento estratégico da Empresa, envolvendo documentos, formulários e manuais enfatizando o estudo de caso e no específico, de desenvolvimento de um plano de investimentos em imóveis, contextualizado no planejamento estratégico da Diretoria Regional de Santa Catarina da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

### 4.1 Tipo de pesquisa

A determinação do tipo de pesquisa leva em conta um modelo proposto por Vergara (1998), que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Este trabalho quanto aos fins caracteriza-se em uma pesquisa de predominância exploratória descritiva, conforme define Vergara:

*“Pesquisa exploratória: a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Pesquisa descritiva: expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua base para tal explicação”*. (1998, p. 44):

Este tipo de pesquisa permite comparar ao mesmo tempo que está-se explorando a organização.

### 4.2 Abordagem

A abordagem deste trabalho é de caráter qualitativo segundo Triviños (1992 p. 120), que a entende como *“uma pesquisa que compreende atividades de investigação que podem ser*

*denominadas específicas”.*

Quanto aos meios, segundo a mesma autora, se relaciona à um estudo de caso, conforme também define Triviños (1992, p. 133)... *“uma unidade que se analise aprofundadamente”*, que seria um estudo minucioso no que tange os objetivos deste trabalho.

### **4.3 População e amostra**

Quanto a população deste estudo, a qual é composta por 37 (trinta e sete) pessoas, optou-se por entrevistar uma amostra de 5 (cinco) funcionários da subgerência. Esta entrevista com cinco pessoas tratou-se de amostra intencional por critério de tipicidade de funções exercidas na gerência em questão.

### **4.4 Coleta e análise de dados**

#### **4.4.1 Técnicas de coleta de dados**

Os dados foram coletados através de entrevistas não-estruturadas, com perguntas formuladas no momento exato da entrevista, as quais não estavam previstas no roteiro.

As entrevistas não-estruturadas aconteceram de maneira informal com base em diálogos entre o entrevistador e os funcionários da subgerência. As entrevistas foram realizadas com a Gerente Técnica da Engenharia, o Subgerente de Engenharia e com a Chefe da Seção de Obras. Conforme Triviños (1992, p. 146), *“a entrevista não-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa”*.

No que diz respeito à análise documental, para o levantamento de dados gerais sobre os Correios foram utilizados os manuais internos. Tais documentos foram de grande valia e auxílio para a pesquisa, visto que os mesmos encontram-se disponíveis para consulta de todos os funcionários.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a observação participante, na qual Bergamini *apud* Rocha (1989, p. 64) descreve que, *“é uma importante técnica de obtenção de*

*informações, pois consiste na obtenção de dados concretos, através da verificação in loco dos fenômenos relativos ao trabalho”, o que permitiu a coleta mediante formulação de perguntas dirigidas ao executor do trabalho. As informações conseguidas com conversas informais e a exploração pessoal dentro da organização possibilitou um bom conhecimento para descrição e análise da organização.*

#### **4.4.2 Tratamento dos dados**

A análise dos dados do presente estudo de caso consiste na compreensão dos mesmos no sentido de rebater os objetivos iniciais do estudo, onde resume-se as informações de maneira que estas possibilitassem respostas aos questionamentos da pesquisa em voga.

## **5 A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT:**

### **Relatos Históricos**

#### **5.1 Ambientação da empresa**

É evidente que a ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, se encontra frente a um dilema vital, que coloca em risco a manutenção de suas conquistas: assumir uma postura dinâmica em vista da constante evolução do ambiente ou se manter na retaguarda deste processo, aguardando o desenrolar dos fatos para definir sua posição.

Por um longo período a empresa apresentou comportamento passivo limitando-se, por contingência da própria conjuntura, a assegurar resultados a partir da infra-estrutura básica implantada durante a década anterior. Certamente uma estrutura que absorve aproximadamente US\$ 2.000 milhões anuais deve proporcionar rendimentos por longo prazo, porém, seu envelhecimento pode condená-la à ineficiência e degradação.

Atualmente já se pode constatar a existência de um processo localizado de exaustão organizacional, até certo ponto incipiente, mas que pode vir a comprometer a credibilidade externa da empresa.

Com o reconhecimento deste fato, uma série de medidas vem sendo adotada visando a introdução de uma estrutura administrativa moderna, compatível com as exigências atuais, capaz de direcionar adequadamente os esforços para absorção de novas oportunidades, a fim de maximizar a capacidade de desenvolvimento da empresa.

No bojo destas decisões, detectou-se a necessidade de implementação de um Plano Estratégico, abrangendo toda a década de 90 que, por uma questão de oportunidade e de direcionamento, denominou-se de Projeto Correios Ano 2000, partindo de uma visão macro do mundo e do Brasil e abordando, ainda, seu impacto sobre a empresa frente a cenários nacionais e internacionais facilitadores ou dificultadores do seu desenvolvimento.

##### **5.1.1 Histórico**

Em 20 de março de 1969, o antigo Departamento de Correios e Telégrafos – DCT, subordinado ao extinto Ministério da Viação e Obras Públicas, foi transformado na Empresa

Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, Empresa Pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, criada pelo Decreto-lei n.º 509 e regida pela Legislação Federal.

Os Correios são formados por 23 Diretorias Regionais, as quais executam as diretrizes da Administração Central, sediada em Brasília/DF, as quais norteiam o gerenciamento dos subsistemas operacionais integradores do Sistema Postal: atendimento, tratamento, transporte e distribuição.

O principal ativo intangível da empresa é o conhecimento que acumulou sobre localidades, pessoas e endereços, o domínio da forma mais veloz e econômica para se chegar a cada canto do País, construindo uma grande credibilidade à Marca CORREIOS. Atenta às necessidades de mudança exigida pelo mercado, procura extrair desta competência grandes oportunidades para crescer e progredir. Além das atividades básicas citadas acima, os Correios caminham para consolidar sua vocação de grande banco prestador de serviços.

O monopólio postal no Brasil restringe-se aos serviços de cartas, correspondência agrupada e telegramas, que são as atividades básicas da ECT. Os demais serviços estão abertos à competição com empresas privadas, compreendidos nos termos da Lei n.º 6538, de 22 de junho de 1978 e no Decreto n.º 83.858, de 15 de agosto de 1979.

Novos desafios estão sendo enfrentados, principalmente relacionados aos serviços não monopolizados, num mercado cada vez mais exigente e competitivo onde a empresa busca novas oportunidades, alargando seu campo de ação. Para tanto, a empresa vem adotando ajustes estruturais, levados a frente pelo Ministério das Comunicações, no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, o qual prevê:

- Plano de Investimento para modernização e inovação tecnológica, para ampliação da oferta de serviços de telecomunicações e postais à disposição da Sociedade Brasileira até o ano de 2003;
- Projeto de Reforma Estrutural do Setor Postal, que deverá instituir um novo modelo em termos de legislação e operação dos serviços de Correios em todo o país.

### **5.1.2 Principais clientes e usuários**

A Diretoria Regional de Santa Catarina presta serviços e oferece produtos às pessoas físicas e jurídicas, sendo que a prestação de serviço para as pessoas jurídicas pode ser efetuada mediante contrato com pagamento através de faturas.

Os principais segmentos de clientes são:

- Empresas de Reembolso Postal.
- Companhias de prestação de serviços de energia elétrica, saneamento e telefonia.
- Órgãos do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário.
- Editoras e distribuidoras de livros e publicações impressas.
- Instituições que fazem uso de mala direta como mídia.

### **5.1.3 Principais produtos e/ou serviços**

Dentre os principais produtos e serviços podem ser citados:

- Postagem e entrega de objetos postais: Carta Simples, Carta e Cartão Resposta, Carta e Impresso Registrados, Devolução Garantida, Encomenda Normal, Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC), Impresso Simples e Porte Pago;
- Recepção e entrega de objetos telegráficos;
- Recepção e entrega de malotes;
- Produtos filatéticos;
- Recepção e entrega de Encomendas Expressas – SEDEX, SEM e normais;
- Entrega Especial de Documentos (SEED);
- Coleta e entrega objetos por contratos especiais.

### **5.1.4 Principais insumos e fornecedores**

A Lei n.º 8666/93 (Lei de Licitações) constitui-se no referencial básico a ser seguido pela Empresa na contratação de seus fornecedores.

Para execução de suas atividades, a Diretoria Regional de Santa Catarina conta com o apoio direto de empresas de serviço, podendo ser citados como os principais segmentos:

- Transporte de carga por via aérea e via terrestre;
- Manutenção predial e de equipamentos;
- Locação de Imóveis;
- Limpeza e vigilância;
- Fornecimento de materiais de consumo.

## **6 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS CORREIOS: EM FACE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **6.1 Entendendo a estrutura dos Correios em face o Planejamento estratégico**

Trimestralmente, a Alta Administração da ECT, constituída pelo Presidente, Diretores de Áreas e Chefes de Departamentos se reúne com os Diretores Regionais nos Encontros Nacionais de Gestão, em Brasília, para acompanhar o cumprimento das metas e o desenvolvimento dos programas e projetos corporativos, bem como o desempenho da organização em relação ao Plano Estratégico e Plano de Negócios da Empresa.

Com base nessas avaliações, a Alta Administração Regional estabelece os princípios, diretrizes e metas que nortearão o planejamento regional, que resultam a definição do Plano de Trabalho Regional e do gerenciamento de desempenho.

### **6.2 Visão da Empresa**

A visão estratégica de uma empresa não pode ser imposta. Ela deve ser partilhada, por igual, pelos altos executivos e seus colaboradores imediatos.

Indiferente disto ocorre na Diretoria Regional de Santa Catarina:

*A Diretoria Regional dos Correios de Santa Catarina deseja ser vista como referencial de excelência na prestação de serviços, comprometida com a qualidade e sentido social no Estado de Santa Catarina*

Esta visão está postada em toda a empresa e passa a ser o parâmetro pelo qual se julgam os futuros planos e movimentos estratégicos, conforme constatado por Gracioso (1996).

### **6.3 A contextualização dos Correios: Em tela o Planejamento estratégico**

O processo de reestruturação mundial da indústria de serviços postais é um fenômeno marcante no transcorrer desta década. Esse movimento, decorrente da ascensão de fatores mercadológicos, combinado à administração estatal na gestão de negócios, levou as organizações postais de quase todos os países a reformularem seu posicionamento estratégico, para passarem a atuar em ambiente concorrencial, pleno de desafios, no qual o cliente é o destaque.

Basicamente, o ajuste estrutural que vem sendo introduzido pelos principais correios do mundo apoia-se na utilização de políticas industriais e mercadológicas ativas, mobilizando recursos tradicionais e de tecnologia mais moderna para dinamizar a gestão e melhorar os serviços prestados, a par da conscientização para a necessidade de geração de resultados empresariais compensatórios.

No Brasil, guardadas as proporções destes impactos, o quadro evolutivo se apresenta com características equivalentes, embora a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT tenha logrado grande sucesso no passado recente, através do expressivo ganho de qualidade e produtividade resultante da ênfase no aprimoramento de processos operacionais, constatando uma premissa da disciplina nº1 de Treacy e Wiersema (*apud* Boyett, 1999), a qual expõe a excelência operacional na combinação de preços e qualidade que satisfazem o cliente como características da utilização de procedimentos operacionais eficientes e padronizados.

À luz dos desafios impostos por essa nova realidade e da necessidade de eliminar as distorções criadas pela extensão a que foi levado o processo de adaptação da ECT a estes tempos, o Ministério das Comunicações estabeleceu um conjunto de medidas voltadas para a modernização tecnológica, consolidadas no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, e apoiadas na arquitetura estratégica de Hamel e Prahalad (*apud* Boyett, 1999), as quais permitem a uma empresa oferecer benefícios e facilidades aos clientes.

Num mercado em que a rapidez das transformações gera elevada vulnerabilidade, fica cada vez mais evidente que o principal determinante do sucesso é a capacitação tecnológica para apoiar todas as fases dos processos produtivo e de gestão empresarial da Empresa. Vale mencionar a relevância da interação que esse processo deve estabelecer com a política de recursos humanos. A questão abordada pela capacitação tecnológica não está no que fazer para maximizar a nossa receita ou entrar em um mercado de produtos existentes, mas sim o que devemos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, como preparação para captarmos uma fatia significativa das receitas futuras em uma arena de oportunidades

emergentes.

Paralelamente, a correta e objetiva definição de diretrizes comerciais é também elemento fundamental para a competitividade, com impactos significativos sobre a situação econômico-financeira da Empresa. Isto exige, dado o quadro de sucessivos constrangimentos financeiros enfrentados ao longo destes anos, a definição de políticas perfeitamente sintonizadas para viabilizar este novo ciclo de retomada de investimentos.

Assim, cabe à ECT a tarefa primordial de dirigir suas definições de Planejamento Estratégico à consecução dos Programas, Metas e Projetos definidos no PASTE, habilitando-se empresarialmente para assumir os riscos da disputa de mercados e da busca de constantes inovações em seus processos, de forma a minimizar seus custos e maximizar as novas oportunidades competitivas, atreladas à revolução tecnológica que se pretende impor, preservando, contudo a sua função social junto à comunidade brasileira. A ponte que se faz aqui, é que a empresa tende a ser capaz de gerar altas margens de lucros; isso se souber reinvestir esses lucros em instalações e modernização de equipamentos para assim sustentar a posição de baixo custo. (Porter, 1992)

#### **6.4 O Processo de formulação das estratégias**

As estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa. (Oliveira, 1999)

Os seguintes pontos fundamentais foram estabelecidos pelo Ministério das Comunicações, como orientadores da ação governamental para uma política nacional de comunicações:

- Formulação de amplo programa de investimento para o período 1995/2000, com enlace para 2003, a ser executado pelas empresas do Setor de Comunicações – públicas e privadas – condizente com o elenco de diretrizes e metas traçadas para os serviços de telecomunicações e postais;
- Estabelecimento de um pacto ético para o setor, comprometido exclusivamente com os interesses nacionais, que permita um relacionamento transparente das empresas com os seus fornecedores, bem como da União, como poder concedente, com as concessionárias de serviços;

- PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - concretiza o primeiro dos pontos mencionados.

Entre seus objetivos destacam-se:

- Estabelecer as diretrizes, metas, programas e projetos para recuperação e ampliação dos serviços de telecomunicações e dos serviços postais no País;

Investir em alguns *trade-offs* em relação ao custo: pesquisa e serviço ao cliente, além de estarem dispostos a abrir mão de parte da participação de mercado. A diferenciação, faz com que a empresa se preocupe menos com os custos e almeje ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer. Ela é também uma estratégia viável, pois a lealdade à marca oferece uma certa defesa contra os rivais, além da singularidade do adepto da diferenciação forma uma barreira contra a entrada dos novatos. (Porter, 1992)

- Implementar amplo programa de investimentos públicos e privados no período de 1995/2000, com enlace até 2003;

- Aumentar substancialmente a oferta de serviços de telecomunicações e postais à disposição da sociedade;

- Modernizar o setor, recuperando em curto prazo o atraso tecnológico, de forma a que possa prestar apoio efetivo ao desenvolvimento econômico nacional;

- Estimular a inovação tecnológica, como ferramenta de ganhos de produtividade e de competitividade;

Este estímulo seria providencial à medida que a pressão de produtos substitutos vierem a se tornar ameaças e, quando oferecerem fontes alternativas para o comprador além de proporcionar uma melhora na relação preço/desempenho.

## **6.5 Missão e fatores estratégicos**

Neste novo ciclo de planejamento programado pela Alta administração, em Brasília - DF, a Missão e os Fatores Estratégicos não foram objeto de nova discussão, continuando válidos tal como definidos anteriormente, sendo apenas reprogramados.

### **6.5.1 Missão dos Correios**

A Missão expressa a razão de ser da Empresa. O melhor conceito para expressar a

missão dos Correios é aquele exposto por Kotler (*apud* Oliveira, 1999):

*“A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.”*

Portanto, este conceito proposto por Kotler, reflete com objetividade a Missão pregada pela Diretoria Regional de Santa Catarina, a qual prima por atender com responsabilidade e segurança aos clientes, visando atingir o mais alto grau de satisfação perante seu público-alvo. A Missão dos Correios assim se apresenta:

### **M I S S Ã O dos CORREIOS**

*"Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas de atendimentos especiais, competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços"*

#### **6.5.2 Estratégias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT**

As Estratégias dos Correios resultam da interação das oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas, no contexto de um processo de análise estratégica.

Considerando o posicionamento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos frente aos desafios indicados na análise prospectiva, admite-se como alicerce do planejamento as seguintes estratégias:

- Qualidade e produtividade dos serviços e atividades;
- Mercado de atuação;
- Lucratividade dos serviços;
- Relação ECT - Governo Federal;
- Relação ECT - Empregados;
- Tecnologia.

Assim, verifica-se uma convergência de fatores condizentes aos que Oliveira (1993) expõe quando cita alguns aspectos da análise externa e interna, os quais são dignos da análise dos executivos ao que tange o alcance dos objetivos e desafios da empresa.

## 6.6 Políticas gerais

As Políticas gerais constituem-se no conjunto de valores institucionais que orientam toda a ação administrativa realizada em nome da ECT. Eis algumas das políticas gerais dos Correios:

Valorização dos clientes como razão de ser da ECT e referência para todas as decisões.

Valorização da atuação empresarial em todos os níveis de decisão, compatibilizando-a com o papel da ECT de agente da ação governamental.

Reconhecimento do pessoal da empresa como seu principal ativo, adotando, como premissa básica, o respeito à sua cidadania.

Transparência nas decisões, compromissos e relacionamentos.

As empresas que buscam intimidade com o cliente, segundo Treacy & Wiersema, caracterizam-se não só por cultivar relacionamentos de longo prazo com eles através da construção e manutenção de sistemas com informações detalhadas sobre os mesmos, mas também vivem planejando benefícios aos referidos mais do que eles esperam.

## 6.7 Diretrizes

As Diretrizes aprovadas para o período de 1996 a 2000 estão divididas em 5 grupos:

- Organizacionais

Consolidar a natureza empresarial dos Correios objetivando a prestação, com qualidade e rentabilidade, dos serviços que integram sua Missão, inclusive aqueles objeto da concessão federal;

Estabelecer mecanismos que permitam aproximar os processos de decisão dos clientes;

Terceirizar, prioritariamente, atividades não associadas diretamente à Missão da Empresa,

sempre que a relação custo/benefício for vantajosa, considerando a convivência estratégica e o aspecto legal;

Estruturar administrativamente a Empresa, orientando a organização para clientes/mercado;

Desenvolver modelos de avaliação de gestão que permitem visualizar claramente o posicionamento da Empresa em relação aos resultados esperados;

Estimular a inovação tecnológica e o desenvolvimento profissional e pessoal de seus quadros, atuando como difusor de conhecimento e de recursos, em nível nacional e internacional;

Estabelecer parcerias com outras organizações públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, para exploração de mercados e desenvolvimento de tecnologia;

Algumas dessas diretrizes organizacionais se acham inseridas na cadeia de valor citada por Porter (1992) no que se refere principalmente à infra-estrutura de empresa (finanças, vendas, etc.), e o desenvolvimento tecnológico (melhoria do produto/serviço).

- Pessoal

Assegurar a evolução da cultura organizacional de forma a permitir a assimilação dos processos de mudança em curso, orientando os programas de treinamento e desenvolvimento para a sustentação das transformações mercadológicas, tecnológicas e organizacionais pretendidas e criando horizontes de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal para os empregados, através da definição conjunta de projetos de carreira.

As atividades citadas por Porter (1992), dentro da cadeia de valor, realçam bem a sugestão dos programas de treinamento e desenvolvimento, visto que na gestão de Recursos Humanos a prioridade para tais fatores aparece em voga, conforme este autor.

- Comerciais

Adequar continuamente o portfólio de produtos e serviços às exigências e necessidades dos clientes, oferecendo produtos/serviços com maior valor adicionado;

Utilizar recursos de marketing, (comunicação integrada, gerência de contas especiais, desenvolvimentos de novos mercados) orientados para os clientes internos e externos, com o fim de otimizar os resultados da atuação da Empresa;

Consolidar o papel dos Correios como Agências de Serviços de interesse da sociedade garantindo rentabilidade ou repasse dos custos;

Modernizar a rede de atendimento, priorizando as capitais e as grandes cidades e expandir o atendimento direto e indireto, com recursos próprios ou de terceiros, em um primeiro momento a todos os municípios e, posteriormente, a todas as localidades que apresentem viabilidade de operacionalização.

- Econômicas

Buscar, no mínimo, o equilíbrio econômico, considerando as necessidades de recuperação e modernização da Empresa;

Priorizar a aplicação de recursos em projetos de modernização através do emprego de novas tecnologias, que apresentem viabilidade econômico-financeira;

Otimizar a gestão dos ativos, como fonte adicional para viabilizar o financiamento dos investimentos da Empresa.

Aqui cabe a estratégia de liderança geral de custos enunciada por Porter (1992), que se aplica a empresas com alta participação no mercado, e que Gracioso (1996) complementa dizendo que o sustento dessa posição se deverá principalmente se houver reinvestimento e modernização dos ativos.

- Tecnológicas

Implantar vigoroso programa integrado de automação, mecanização e informação das etapas do fluxo de prestação de serviços;

Assegurar que a idade dos veículos próprios não ultrapasse o tempo de vida útil previsto para cada tipo.

As Diretrizes são desdobradas em Programas, que agrupam Metas e Projetos Corporativos. Tais Programas são monitorados, anualmente, no Plano de Negócios, que corresponde à realização do PE no horizonte de curto prazo. O acompanhamento específico de indicadores de gestão e aqueles considerados de relevância em um determinado período é realizado em Reuniões Trimestrais das quais participam os Diretores Regionais oportunidade em que são feitas análises críticas dos resultados consolidados nos Relatórios de Avaliação

Empresarial (RAE).

O Plano Estratégico da Diretoria Regional do Estado é lançado a nível nacional através de Seminários com vistas a divulgar os Programas. Na Diretoria Regional/SC o Seminário conta com a participação dos gestores e chefes das principais Unidades Operacionais reunidos em tempo integral durante dois dias, ocasião em que são debatidos metas e programas, com enlace nas metas e projetos regionais, sob a responsabilidade da Diretoria Regional durante os quatro anos do planejamento estratégico.

## **6.8 Operacionalização das estratégias**

### **6.8.1 Desdobramento em planos de ação**

O desdobramento das estratégias da ECT e subseqüentemente da Diretoria Regional é feito anualmente e mediante a operacionalização do Sistema Integrado de Planejamento, conforme estabelece o MANPLA - Manual de Planejamento Geral e Controle Orçamentário. A partir do Plano de Negócios são gerados os Planos de Trabalho dos Departamentos, em nível de Administração Central (AC) e os Planos de Trabalho das Diretorias Regionais (PTR).

Dentro desse enfoque e para que a Diretoria Regional de Santa Catarina, apresente um desempenho conforme o estabelecido pela Administração Central da ECT, o PLANO DE TRABALHO REGIONAL - 2000, visa assegurar a viabilidade das Metas e Programas. O plano foi organizado em 05 (cinco) áreas de atuação, a saber:

1. RECEITA;
2. DESPESA;
3. QUALIDADE E PRODUTIVIDADE;
4. VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS; e
5. INVESTIMENTOS.

Depois do estabelecimento dos objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano prescritivo da terceira fase da elaboração do planejamento estratégico exposto por Oliveira (1999), corresponde ao estabelecimento posterior da administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto.

A realização dos programas e projetos, relacionados nas diferentes Áreas de Atuação

do PTR/SC-2000, estará condicionada à liberação dos respectivos créditos orçamentários que são administrados pelas Diretorias e respectivos Departamento que compõem a Administração Central da ECT.

O estabelecimento dos projetos proporciona ao executivo condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver com o objetivo de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico. Cada plano operacional e programa de ação se superpõe a uma entidade distinta da organização (divisão, departamento) para ser executado conforme o especificado, ratificando o que Steiner (*apud* Mintzberg, 2000) expõe.

## 7 INVESTIMENTOS CONTEXTUALIZADOS NA ÁREA DE ENGENHARIA

A extração da parcela de aplicação de capitais que norteiam os princípios gerais que devem ser observados para o levantamento dos investimentos e a posterior definição das prioridades no que se refere à obras em unidades de atendimento, segundo o chefe do Departamento de Vendas no varejo e administração da rede – DEREV da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, estão assim definidas:

1. melhorar as condições de atendimento, observando a viabilidade econômica, a perspectiva de mercado e as condições do imóvel, conjuntamente;
2. excluir do plano de obras as unidades de atendimento em localidades com população inferior a 50.000 habitantes;
3. a utilização de recursos deve assegurar a melhoria da qualidade do atendimento devendo ser otimizada, buscando adequação à estratégia de expansão da rede;
4. o motivo da reforma, ampliação ou construção deve considerar o aspecto de segurança para garantir a continuidade ou melhoria da qualidade da prestação de serviço, associado à imagem pretendida para a ECT.

Os princípios gerais, anteriormente mencionados, condizem com um dos conceitos básicos de análise estratégica (diferenciação) exposto por Porter (1992) no que tange a garantia de qualidade na prestação do serviço, visto que a lealdade à marca torna-se um diferencial de peso contra os rivais; além da intimidade para com os clientes (Treacy & Wiersema *apud* Boyett, 1999), levando a crer que o serviço prestado pela ECT, venha cada vez mais adquirir a confiança dos beneficiários.

Outro ponto a salientar é o da arte de utilizar os recursos visando a melhoria e posterior maximização da qualidade de atendimento, os quais batem de frente com a etapa de políticas funcionais a qual se refere Oliveira (1999).

Os critérios descritos a seguir neste trabalho, (fatores de análise), serão adotados para priorizar as obras em unidades de atendimento no exercício de 2000 (Plano de Obras 2000). Cabe ao Diretor Regional direcionar à área de engenharia o levantamento de obras necessárias

(construção, ampliação, reforma, climatização ou aquisição de imóvel/terreno) e informar ao DEREV (Departamento de Vendas no varejo e administração da rede), que analisará o processamento das informações de acordo com os critérios. Ao final, será conhecida a ordenação seqüencial das obras de acordo com os parâmetros mencionados, a qual permanecerá sob a responsabilidade do Departamento de Engenharia – DEPEN, o gerenciamento do Plano de Obras 2000.

### 7.1 Fatores de análise

1. Viabilidade econômica – prazo de retorno do investimento a partir do movimento financeiro da Agência.

Para levantamento de dados sobre a viabilidade econômica, levar-se-á em consideração a receita e a despesa média mensal da unidade no últimos três meses, ou seja, outubro, novembro e dezembro de 1999, onde:

O prazo de retorno do investimento (em meses) será expresso pelo valor orçado para a obra dividido pela diferença da receita menos a despesa nos últimos três meses do ano de 1999.

$$r = I/(R-D)$$

A partir deste cálculo, será atribuído uma pontuação conforme a tabela abaixo:

Se “r” < 12 meses	<b>25 pts</b>
Se 13 < “r” < 24 meses	<b>20 pts</b>
Se 25 < “r” < 60 meses	<b>15 pts</b>
Se “r” > 60 meses	<b>05 pts</b>
Se “r” é negativo	<b>05 pts</b>

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

2. Perspectiva de crescimento – Indica o índice de crescimento da receita da unidade.

Para o cálculo deste fator de análise será necessário levantar a receita média mensal da Agência em 1998 e em 1999, onde:

$$\text{VARIACÃO (em \%)} = [(\text{Receita}/99 / \text{Receita}/98) - 1] \times 100\%$$

Se “variação” > 4 %	<b>25 pts</b>
Se 2 % < “variação” < 4 %	<b>20 pts</b>
Se 0 % < “variação” < 2 %	<b>15 pts</b>
Se “variação” < 0 %	<b>05 pts</b>

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

3. Capacidade produtiva – indica o percentual de utilização de capacidade produtiva instalada.

Serão levantados dados sobre a carga de trabalho diária em pontos minutos (CT), e a capacidade instalada em pontos minutos (CI), a qual será calculada como:

$CI = 328$  (dias trabalhados)  $\times$  efetivo de guichê +  $432$  (12 meses  $\times$  (6 dias semanais  $\times$  6 horas)  $\times$  efetivo de serviços internos, onde:

$$CP = CT/CI$$

A pontuação será dada por:

Se “CP” > 1,00	<b>25 pts</b>
Se 0,80 < “CP” < 1,00	<b>15 pts</b>
Se “CP” < 0,80	<b>05 pts</b>

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

4. Quantidade de Agências no município: AC (agência central), AF (agência filatélica), ACF (agência de correio franqueada), PC (posto de correio), que atendem o município.

Para este fator de análise, é necessário a receita e a despesa média mensal da unidade no últimos três meses, ou seja, outubro, novembro e dezembro de 1999, considerando-se a população do município inferior a 50.000 habitantes, onde a:

<b>R/D &gt; 1,00</b>	<b>25 pts</b>
<b>R/D &lt; 1,00</b>	<b>05 pts</b>

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

Sendo a população do município superior a 50.000 habitantes, atribuir:

<b>25 pts</b>	Se, é a <b>ÚNICA</b> agência <b>PRÓPRIA</b> do município
<b>20 pts</b>	Se, é a <b>MAIOR</b> agência <b>PRÓPRIA</b> do município
<b>15 pts</b>	Se, trata-se de agência categoria 1, 2 ou 3
<b>05 pts</b>	Se, trata-se de agência categoria 4, 5 ou 6

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

#### 5. Renda média mensal por domicílio (em salários mínimos)

Aqui será indicada, em salários mínimos, a renda média mensal por domicílio a nível de município. Para tanto, as informações serão levantadas no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), sendo a pontuação distribuída desta maneira:

Se " <b>Renda</b> " > 3,00	<b>25 pts</b>
Se 2,00 < " <b>Renda</b> " < 3,00	<b>20 pts</b>
Se 1,00 < " <b>Renda</b> " < 2,00	<b>15 pts</b>
Se " <b>Renda</b> " < 1,00	<b>05 pts</b>

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

6. Efetua distribuição – indica se a unidade de atendimento efetua entrega domiciliária, ou seja, a localidade não possui Centro de Distribuição Domiciliar (CDD);

Para fins de levantamento de dados, indicar-se-á “sim” ou “não”, conforme a agência efetue entrega domiciliária.

Se “sim”	15 pts
Se “não”	05 pts

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

7. População atendida – indica a população atendida pela unidade em termos de atendimento, considerando-se a proporção de carga de trabalho da unidade em relação ao conjunto de agências do município.

O cálculo será efetuado da seguinte maneira:

$$PA = \text{POPUL} \times CT / \text{SOMA (CT)}, \text{ onde:}$$

**POPUL** = população total do município

**CT** = carga de trabalho diária da unidade

**SOMA (CT)** = somatório das cargas de trabalho diárias das agências do município

**PA** = população atendida pela agência

A pontuação está assim distribuída:

Se “PA” > 100.000	17 pts
Se 50.000 < “PA” < 100.000	13 pts
Se 20.000 < “PA” < 50.000	09 pts
Se 5.000 < “PA” < 20.000	05 pts
Se “PA” < 5.000	01 pt

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

8. Situação do imóvel – indica a situação patrimonial do imóvel a que se refere a obra.

Para fins de análise será necessário informar se o imóvel é próprio, cedido ou alugado, ficando assim a distribuição dos pontos:

Se “ <b>próprio</b> ”	20 pts
Se “ <b>cedido</b> ”	15 pts
Se “ <b>alugado</b> ”	10 pts

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

9. Situação do imóvel – Tempo decorrido após a última reforma geral do imóvel.

A pontuação está disposta da seguinte forma:

Acima de 5 anos	19 pts
Entre 3 e 5 anos	14 pts
Inferior a 3 anos	09 pts

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

10. Condições ambientais de trabalho – (temperatura, ruído, iluminação)

Para o levantamento de dados, verificar quanto à:

- a) Ventilação e iluminação naturais: observar os requisitos dos Códigos de Obras e Postura Municipal/Estadual;
- b) Segurança e Saúde Ocupacional, bem como prevenção de riscos de Incêndio: atender ao que preceitua a legislação pertinente, como Portaria 3214/78, do Ministério do Trabalho e exigências do Corpo de Bombeiros local.

A identificação da condição está assim fundamentada:

- Indicar **PÉSSIMO** se as condições do ambiente de trabalho não atendem à legislação;
- Indicar **REGULAR** se as condições do ambiente de trabalho atendem parcialmente à legislação;

- Indicar BOM se as condições do ambiente de trabalho atendem plenamente à legislação; e
- Indicar ÓTIMO se as condições do ambiente de trabalho atendem à legislação e proporcionam um nível de satisfação pessoal, com reflexos positivos na produtividade.

De acordo com essas indicações, atribuir:

22 pts	Se PÉSSIMO
17 pts	Se REGULAR
12 pts	Se BOM
07 pts	Se ÓTIMO

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

#### 11. Situação do Projeto.

Quanto a pontuação, atribuir:

12 pts	Se “Aprovado”
08 pts	Se “em Análise”
04 pts	Se “em Elaboração”
01 pt	Se “Não iniciado”

Fonte: Projeção econômica do Departamento de Engenharia em conjunto com o Departamento de Finanças.

Este procedimento tende a confirmar a menção feita por Mintzberg (2000) quando se refere à uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto com o executivo principal, servir como guia para ações estratégicas, isto é, caracterizando um grupo de tomadores de decisões (coalizão dominante) que influenciam o sistema de forma muito acentuada. Miles e Snow (*apud* Pereira, 1996)

## 7.2 Dados relativos às unidades de atendimento

A seguir são apresentadas as informações pertinentes aos fatores de análise das Unidades selecionadas para o Plano de Obras 2000 no que se refere à (s):

1. *Viabilidade econômica:*

Os dados relativos às variáveis inclusas nesse quesito estão assim dispostos:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Despesa Média Mensal da Agência em 1999</b>	<b>Receita Média Mensal da Agência em 1999</b>	<b>Valor estimado de investimento na Obra</b>
AC BLUMENAU	29.091,60	45.002,85	1.000.000,00
AC BOM RETIRO	3.256,12	2.476,20	70.000,00
AC CAMPOS NOVOS	7.643,52	9.728,16	90.000,00
AC CENTRAL FPOLIS	46.402,79	365.470,03	300.000,00
AC CHAPECO	17.670,17	21.024,51	80.000,00
AC CONCÓRDIA	19.383,37	21.910,91	60.000,00
AC CRICIÚMA	22.655,86	32.610,85	120.000,00
AC GASPAR	12.735,23	12.038,22	50.000,00
AC GUARAMIRIM	5.346,30	8.136,64	97.000,00
AC IBIRAMA	4.544,35	11.181,34	72.000,00
AC INDAIAL	13.726,56	16.112,58	72.000,00
AC JOINVILLE	16.015,33	28.408,97	170.000,00
AC LAGES	17.008,14	30.489,75	350.000,00
AC LAGOA	1.473,43	14.087,77	80.000,00
AC MAFRA	22.828,36	23.241,96	100.000,00
AC PALHOÇA	22.407,10	10.767,74	60.000,00
AC SÃO JOAQUIM	5.874,54	5.460,96	97.000,00
AC TIMBÓ	13.949,56	23.420,78	150.000,00
AC TUBARÃO	20.384,11	16.067,56	60.000,00

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

2. *Perspectiva de crescimento:*

Assim apresentam-se os dados desta variável:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Receita Média Mensal da Agência em 1999</b>	<b>Receita Média Mensal da Agência em 1998</b>
------------------------	--	--

AC BLUMENAU	45.002,85	53.964,82
AC BOM RETIRO	2.476,20	1.599,46
AC CAMPOS NOVOS	9.728,16	9.528,49
AC CENTRAL FPOLIS	365.470,03	267.730,99
AC CHAPECO	21.024,51	28.992,46
AC CONCÓRDIA	21.910,91	24.734,94
AC CRICIÚMA	32.610,85	35.667,55
AC GASPAR	12.038,22	11.321,56
AC GUARAMIRIM	8.136,64	6.214,85
AC IBIRAMA	11.181,34	5.602,48
AC INDAIAL	16.112,58	12.310,55
AC JOINVILLE	28.408,97	22.918,87
AC LAGES	30.489,75	32.043,07
AC LAGOA	14.087,77	11.456,30
AC MAFRA	23.241,96	15.522,47
AC PALHOÇA	10.767,74	9.805,27
AC SÃO JOAQUIM	5.460,96	5.144,56
AC TIMBÓ	23.420,78	17.205,88
AC TUBARÃO	16.067,56	18.124,14

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

### 3. Capacidade produtiva:

Eis as informações pertinentes à Capacidade Produtiva:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Nº Func. Efetivo Guichê</b>	<b>Nº Func. Efetivo Serviços Internos</b>	<b>CT diária da AC</b>	<b>Capacidade Produção Diária (CI)</b>	<b>Capacidade Produtiva</b>
AC BLUMENAU	15	4	1.781,28	6.648,00	-0,73
AC BOM RETIRO	1	0	291,76	328,00	-0,11
AC CAMPOS NOVOS	2	2	974,82	1.520,00	-0,36
AC CENTRAL	18	9	4.465,57	9.792,00	-0,54
AC CHAPECÓ	7	8	1.577,73	5.752,00	-0,73
AC CONCÓRDIA	4	4	2.622,98	3.040,00	-0,14
AC CRICIUMA	9	7	2.586,15	5.976,00	-0,57
AC GASPAR	3	2	1.264,14	1.848,00	-0,32
AC GUARAMIRIM	2	1	124,55	1.088,00	-0,89
AC IBIRAMA	2	1	759,28	1.088,00	-0,30
AC INDAIAL	2	1	835,40	1.088,00	-0,23

AC JOINVILLE	7	5	1.465,54	4.456,00	-0,67
AC LAGES	8	6	1.449,61	5.216,00	-0,72
AC LAGOA	2	0	543,79	656,00	-0,17
AC MAFRA	3	3	1.211,20	2.280,00	-0,47
AC PALHOÇA	4	3	1.085,51	2.608,00	-0,58
AC SÃO JOAQUIM	2	1	697,54	1.088,00	-0,36
AC TIMBÓ	3	2	1.687,17	1.848,00	-0,09
AC TUBARÃO	12	7	917,10	6.960,00	-0,87

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

#### 4. Quantidade de Agências no município:

Dispõem-se da seguinte maneira os dados desta variável:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Quantidade de Agências do Município</b>	<b>População Total do Município</b>	<b>Classificação da Agência (1 a 6)</b>	<b>Quantidade de Agências Próprias no Município</b>
AC BLUMENAU	12	230.988	2	5
AC BOM RETIRO	1	7.938	5	1
AC CAMPOS NOVOS	1	28.127	3	1
AC CENTRAL FPOLIS	13	268.551	1	5
AC CHAPECO	2	130.458	3	1
AC CONCÓRDIA	2	56.359	3	1
AC CRICIÚMA	4	159.033	2	1
AC GASPAR	1	40.440	3	1
AC GUARAMIRIM	1	20.820	4	1
AC IBIRAMA	1	13.384	4	1
AC INDAIAL	1	35.367	3	1
AC JOINVILLE	10	397.987	2	2
AC LAGES	5	140.005	2	1
AC LAGOA	13	268.551	5	5
AC MAFRA	1	49.411	3	1
AC PALHOÇA	2	79.816	3	1
AC SÃO JOAQUIM	1	21.956	4	1
AC TIMBÓ	1	26.480	3	1
AC TUBARÃO	4	83.761	2	1

5. Renda média mensal por domicílio (em salários mínimos):

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Renda Média por Domicílio (IBGE) (*)</b>
AC BLUMENAU	-
AC BOM RETIRO	-
AC CAMPOS NOVOS	-
AC CENTRAL	-
AC CHAPECÓ	-
AC CONCÓRDIA	-
AC CRICIUMA	-
AC GASPAR	-
AC GUARAMIRIM	-
AC IBIRAMA	-
AC INDAIAL	-
AC JOINVILLE	-
AC LAGES	-
AC LAGOA	-
AC MAFRA	-
AC PALHOÇA	-
AC SÃO JOAQUIM	-
AC TIMBÓ	-
AC TUBARÃO	-
(*) Informação não disponível	

6. *Efetua distribuição* – se a unidade de atendimento efetua entrega domiciliária, ou seja, a localidade não possui Centro de Distribuição Domiciliar (CDD);

Os dados aqui, se apresentam do seguinte modo:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Efetua Distribuição</b>
AC BLUMENAU	NÃO
AC BOM RETIRO	SIM
AC CAMPOS NOVOS	SIM
AC CENTRAL	NÃO
AC CHAPECÓ	NÃO
AC CONCÓRDIA	SIM
AC CRICIUMA	NÃO
AC GASPAR	SIM
AC GUARAMIRIM	SIM
AC IBIRAMA	SIM

AC INDAIAL	SIM
AC JOINVILLE	NÃO
AC LAGES	NÃO
AC LAGOA	NÃO
AC MAFRA	SIM
AC PALHOÇA	SIM
AC SÃO JOAQUIM	SIM
AC TIMBÓ	SIM
AC TUBARÃO	NÃO

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

### 7. População atendida:

Eis os dados para esta variável:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>População Município</b>	<b>CT Diária AC</b>	<b>Soma CT Diária Unidades Distrib. Município</b>	<b>População Atendida</b>
AC BLUMENAU	230.988	1.781,28	12.058,81	34.120,63
AC BOM RETIRO	7.938	291,76	291,76	7.938,10
AC CAMPOS NOVOS	28.127	974,82	974,82	28.126,92
AC CENTRAL	268.551	4.465,57	18.737,40	64.002,13
AC CHAPECÓ	130.458	1.577,73	3.645,45	56.461,54
AC CONCÓRDIA	56.359	2.622,98	3.137,40	47.118,09
AC CRICIUMA	159.033	2.586,15	4.942,63	83.211,47
AC GASPAR	40.440	1.264,14	1.987,46	25.722,22
AC GUARAMIRIM	20.820	124,55	124,55	20.820,40
AC IBIRAMA	13.384	759,28	759,28	13.384,06
AC INDAIAL	35.367	835,40	835,40	35.367,15
AC JOINVILLE	397.987	1.465,54	8.302,57	70.251,20
AC LAGES	140.005	1.449,61	3.470,20	58.484,42
AC LAGOA	268.551	543,79	1.987,46	73.478,46
AC MAFRA	49.411	1.211,20	1.211,20	49.410,90
AC PALHOÇA	79.816	1.085,51	2.202,57	39.336,34
AC SÃO JOAQUIM	21.956	697,54	697,54	21.956,03
AC TIMBÓ	26.480	1.687,17	1.687,17	26.480,06
AC TUBARÃO	83.761	917,10	2.182,34	35.199,42

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

### 8. Situação do imóvel: Situação patrimonial do imóvel a que se refere a obra.

Os dados cá apresentam-se:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Situação do Imóvel</b>
AC BLUMENAU	PRÓPRIO
AC BOM RETIRO	PRÓPRIO
AC CAMPOS NOVOS	PRÓPRIO
AC CENTRAL	PRÓPRIO
AC CHAPECÓ	PRÓPRIO
AC CONCÓRDIA	PRÓPRIO
AC CRICIUMA	PRÓPRIO
AC GASPAR	PRÓPRIO
AC GUARAMIRIM	PRÓPRIO
AC IBIRAMA	PRÓPRIO
AC INDAIAL	PRÓPRIO
AC JOINVILLE	PRÓPRIO
AC LAGES	PRÓPRIO
AC LAGOA	PRÓPRIO
AC MAFRA	PRÓPRIO
AC PALHOÇA	PRÓPRIO
AC SÃO JOAQUIM	PRÓPRIO
AC TIMBÓ	PRÓPRIO
AC TUBARÃO	PRÓPRIO

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

9. *Situação do imóvel* : Tempo decorrido após a última reforma geral do imóvel.

Eis os dados para esta variável:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Tempo decorrido após a última reforma do Imóvel</b>
AC BLUMENAU	Mais de 10 anos
AC BOM RETIRO	De 5 a 10 anos
AC CAMPOS NOVOS	Menos de 5 anos
AC CENTRAL FPOLIS	Mais de 10 anos
AC CHAPECO	Mais de 10 anos
AC CONCÓRDIA	Mais de 10 anos
AC CRICIUMA	Mais de 10 anos
AC GASPAR	Menos de 5 anos
AC GUARAMIRIM	De 5 a 10 anos

AC IBIRAMA	De 5 a 10 anos
AC INDAIAL	De 5 a 10 anos
AC JOINVILLE	De 5 a 10 anos
AC LAGES	Mais de 10 anos
AC LAGOA	Mais de 10 anos
AC MAFRA	Mais de 10 anos
AC PALHOÇA	De 5 a 10 anos
AC SÃO JOAQUIM	Menos de 5 anos
AC TIMBÓ	De 5 a 10 anos
AC TUBARÃO	Mais de 10 anos

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

10. *Condições ambientais de trabalho* – (temperatura, ruído, iluminação)

Os dados pesquisados estão assim dispostos:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Condições ambientais do trabalho conforme código Municipal e Estadual (Péssimo, Regular, Bom ou Ótimo)</b>	<b>Justificativa da Obra: (Segurança, exigências contratuais, convênio com Prefeitura, localização estratégica e inclusão de REOP, CDD e outros Órgãos)</b>
AC BLUMENAU	Péssimo	Inclusão de CDD
AC BOM RETIRO	Bom	Segurança
AC CAMPOS NOVOS	Bom	Segurança
AC CENTRAL FPOLIS	Bom	Segurança
AC CHAPECO	Bom	Segurança
AC CONCÓRDIA	Bom	Inclusão de CDD
AC CRICIÚMA	Regular	Segurança
AC GASPAR	Bom	Segurança/Loc. Estratégica
AC GUARAMIRIM	Bom	Segurança/Loc. Estratégica
AC IBIRAMA	Regular	Segurança/Loc. Estratégica
AC INDAIAL	Regular	Segurança/Loc. Estratégica
AC JOINVILLE	Regular	Segurança
AC LAGES	Péssimo	Inclusão de CDD
AC LAGOA	Péssimo	Localização Estratégica
AC MAFRA	Péssimo	Segurança/Loc. Estratégica
AC PALHOÇA	Bom	Segurança
AC SÃO JOAQUIM	Regular	Segurança/Loc. Estratégica
AC TIMBÓ	Regular	Segurança/Loc. Estratégica
AC TUBARÃO	Bom	Segurança

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

11. *Situação do Projeto:*

Eis as informações desta variável:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>Situação do Projeto: (Aprovado, em análise, em elaboração, não iniciado)</b>	<b>Tipo de Obra (Construção, Ampliação, Reforma, Climatização, Aquisição de Imóvel e Aquisição de terreno)</b>
AC BLUMENAU	Aprovado	Construção
AC BOM RETIRO	Não iniciado	Reforma
AC CAMPOS NOVOS	Não iniciado	Reforma/Ampliação
AC CENTRAL FPOLIS	Aprovado	Reforma e Climatização
AC CHAPECO	Em elaboração	Reforma e Climatização
AC CONCÓRDIA	Não iniciado	Ampliação
AC CRICIÚMA	Aprovado	Reforma e Climatização
AC GASPAR	Não iniciado	Reforma
AC GUARAMIRIM	Não iniciado	Reforma
AC IBIRAMA	Não iniciado	Reforma
AC INDAIAL	Em elaboração	Reforma/Ampliação
AC JOINVILLE	Em elaboração	Reforma e Climatização
AC LAGES	Aprovado	Ampliação
AC LAGOA	Em análise	Ampliação
AC MAFRA	Em elaboração	Reforma
AC PALHOÇA	Não iniciado	Reforma e Climatização
AC SÃO JOAQUIM	Em elaboração	Reforma/Ampliação
AC TIMBÓ	Não iniciado	Reforma
AC TUBARÃO	Não iniciado	Reforma e Climatização

Fonte: Gerência de Vendas – GEVEN

Objetivando facilitar a visualização dos dados, é apresentada a planilha resumo, onde constam as informações referentes aos fatores de análise das unidades de atendimento enquadradas nos princípios observados pelo chefe do Departamento de Vendas no varejo e administração da rede – DEREV:

Dados sobre as unidades nas quais pretende-se realizar as obras no ano de 2000:

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>
AC BLUMENAU	1.000.000,00	29.091,60	45.002,85	53.964,82
AC BOM RETIRO	70.000,00	3.256,12	2.476,20	1.599,46
AC CAMPOS NOVOS	90.000,00	7.643,52	9.728,16	9.528,49
AC CENTRAL FPOLIS	300.000,00	46.402,79	365.470,03	267.730,99
AC CHAPECO	80.000,00	17.670,17	21.024,51	28.992,46
AC CONCÓRDIA	60.000,00	19.383,37	21.910,91	24.734,94
AC CRICIÚMA	120.000,00	22.655,86	32.610,85	35.667,55
AC GASPAR	50.000,00	12.735,23	12.038,22	11.321,56
AC GUARAMIRIM	97.000,00	5.346,30	8.136,64	6.214,85
AC IBIRAMA	72.000,00	4.544,35	11.181,34	5.602,48
AC INDAIAL	72.000,00	13.726,56	16.112,58	12.310,55
AC JOINVILLE	170.000,00	16.015,33	28.408,97	22.918,87
AC LAGES	350.000,00	17.008,14	30.489,75	32.043,07
AC LAGOA FPOLIS	80.000,00	1.473,43	14.087,77	11.456,30
AC MAFRA	100.000,00	22.828,36	23.241,96	15.522,47
AC PALHOÇA	60.000,00	22.407,10	10.767,74	9.805,27
AC SÃO JOAQUIM	97.000,00	5.874,54	5.460,96	5.144,55
AC TIMBÓ	150.000,00	13.949,56	23.420,78	17.205,88
AC TUBARÃO	60.000,00	20.384,11	16.067,56	18.124,14

Fonte: DATEN – Departamento de Atendimento – Brasília/DF

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>	<b>08</b>	<b>09</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
AC BLUMENAU	abaixo de 2.700 até 1.200	15	4	12	2	5	230.988	(*)
AC BOM RETIRO	(*)	1	0	1	5	1	7.938	
AC CAMPOS NOVOS	(*)	2	2	1	3	1	28.127	
AC CENTRAL FPOLIS	abaixo de 6.000 até 2.700	18	9	13	1	5	268.551	
AC CHAPECO	abaixo de 2.700 até 1.200	7	8	2	3	1	130.458	
AC CONCÓRDIA	abaixo de 2.700 até 1.200	4	4	2	3	1	56.359	
AC CRICIÚMA	abaixo de 2.700 até 1.200	9	7	4	2	1	159.033	
AC GASPAR	abaixo de 2.700 até 1.200	3	2	1	3	1	40.440	
AC GUARAMIRIM	(*)	2	1	1	4	1	20.820	
AC IBIRAMA	(*)	2	1	1	4	1	13.384	
AC INDAIAL	(*)	2	1	1	3	1	35.367	
AC JOINVILLE	abaixo de 2.700 até 1.200	7	5	10	2	2	397.987	
AC LAGES	abaixo de 2.700 até 1.200	8	7	5	2	1	140.005	
AC LAGOA FPOLIS	abaixo de 1.200 até 520	2	1	13	5	5	268.551	
AC MAFRA	abaixo de 2.700 até 1.200	3	3	1	3	1	49.411	
AC PALHOÇA	abaixo de 1.200 até 520	4	3	2	3	1	79.816	
AC SÃO JOAQUIM	(*)	2	1	1	4	1	21.956	
AC TIMBÓ	abaixo de 2.700 até 1.200	3	2	1	3	1	26.480	
AC TUBARÃO	abaixo de 1.200 até 520	12	7	4	2	1	83.761	

(\*) Informação não disponível

Fonte: DATEN – Departamento de Atendimento – Brasília/DF

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
AC BLUMENAU	NÃO	De 6.000 para mais	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC BOM RETIRO	SIM	(*)	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC CAMPOS NOVOS	SIM	(*)	PRÓPRIO	Menos de 5anos
AC CENTRAL FPOLIS	NÃO	De 6.000 para mais	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC CHAPECO	NÃO	Abaixo de 6.000 até 2.700	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC CONCÓRDIA	SIM	Abaixo de 6.000 até 2.700	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC CRICIÚMA	NÃO	Abaixo de 6.000 até 2.700	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC GASPAR	SIM	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	Menos de 5anos
AC GUARAMIRIM	SIM	(*)	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC IBIRAMA	SIM	(*)	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC INDAIAL	SIM	(*)	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC JOINVILLE	NÃO	De 6.000 para mais	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC LAGES	NÃO	Abaixo de 6.000 até 2.700	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC LAGOA FPOLIS	NÃO	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC MAFRA	SIM	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	Mais de 10 anos
AC PALHOÇA	SIM	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC SÃO JOAQUIM	SIM	(*)	PRÓPRIO	Menos de 5anos
AC TIMBÓ	SIM	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	De 5 a 10 anos
AC TUBARÃO	NÃO	Abaixo de 2.700 até 1.200	PRÓPRIO	Mais de 10 anos

(\*) Informação não disponível      Fonte: DATEN – Departamento de Atendimento – Brasília/DF

<b>NOME DA UNIDADE</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
AC BLUMENAU	Péssimo	Aprovado	Construção	Inclusão de CDD
AC BOM RETIRO	Bom	Não iniciado	Reforma	Segurança
AC CAMPOS NOVOS	Bom	Não iniciado	Reforma e Ampliação	Segurança
AC CENTRAL FPOLIS	Bom	Aprovado	Reforma e Climatização	Segurança
AC CHAPECO	Bom	Em elaboração	Reforma e Climatização	Segurança
AC CONCÓRDIA	Bom	não iniciado	Ampliação	Inclusão de CDD
AC CRICIÚMA	Regular	Aprovado	Reforma e Climatização	Segurança
AC GASPAR	Bom	Não iniciado	Reforma	Segurança/Loc. Estratégica
AC GUARAMIRIM	Bom	Não iniciado	Reforma	Segurança/Loc. Estratégica
AC IBIRAMA	Regular	Não iniciado	Reforma	Segurança/Loc. Estratégica
AC INDAIAL	Regular	Em elaboração	Reforma e Ampliação	Segurança/Loc. Estratégica

AC JOINVILLE	Regular	Em elaboração	Reforma e Climatização	Segurança
AC LAGES	Péssimo	Aprovado	Ampliação	Inclusão de CDD
AC LAGOA FPOLIS	Péssimo	Em análise	Ampliação	Localização Estratégica
AC MAFRA	Ruim	Em elaboração	Reforma	Segurança/Loc. Estratégica
AC PALHOÇA	Bom	não iniciado	Reforma e Climatização	Segurança
AC SÃO JOAQUIM	Regular	Em elaboração	Reforma e Ampliação	Segurança/Loc. Estratégica
AC TIMBÓ	Regular	Não iniciado	Reforma	Segurança/Loc. Estratégica
AC TUBARÃO	Bom	não iniciado	Reforma e Climatização	Segurança

Fonte: DATEN – Departamento de Atendimento – Brasília/DF

**LEGENDA PARA PREENCHIMENTO DAS COLUNAS NUMERADAS:**

- 01 - Valor estimado de investimento na Obra
- 02 - Despesa Média Mensal da Agência de 1999
- 03 - Receita Média Mensal da Agência de 1999
- 04 - Receita Média Mensal da Agência de 1998
- 05 - Carga de Trabalho Diário (1º Semestre/99)
- 06 - Quantidade do Efetivo de Guichê
- 07 - Quantidade do Efetivo do Serviço interno
- 08 - Quantidade de Agências do Município
- 09 - Classificação da Agência (1 a 6)
- 10 - Quantidade de Agências Próprias no Município
- 11 - População Total do Município
- 12 - Renda Média por Domicílio (IBGE)
- 13 - Se efetua Distribuição Domiciliar (Sim ou Não)
- 14 - Soma das Cargas Diária de todas as Agências do Município
- 15 - Situação do Imóvel (Próprio, Cedido ou Alugado)
- 16 - Tempo decorrido após a última reforma do imóvel
- 17- Condições Ambientais do Trabalho conforme código Municipal e Estadual (Péssimo, Regular, Bom ou Ótimo)

**18 - Situação do Projeto:** *Aprovado, em análise, em elaboração, não iniciado*

**19 - Tipo de Obra** *(Construção, Ampliação, Reforma e Climatização, Aquisição de Imóvel e Aquisição de Terreno)*

**20 - Justificativa da Obra:** *(Segurança, exigências contratuais, convênio com Prefeitura, localização estratégica e inclusão de REOP CDD e outros Órgãos)*

A partir dessas informações, atribui-se a pontuação discriminada às unidades de atendimento conforme os critérios descritos nos respectivos fatores de análise, os quais, cruzados com os métodos empregados na definição dos planos, estabelece, finalmente, um plano específico para investimentos em imóveis na Diretoria Regional de Santa Catarina.

A planilha final, com a ordenação e pontuação das obras a serem priorizadas no exercício do Plano de Obras/2000 da Diretoria Regional de Santa Catarina, finalmente está assim apresentada:

Proposta para o plano de Obra Regional (Formulário)  
 DIRETORIA REGIONAL: SANTA CATARINA

PROPOSTA: PLANO DE OBRAS 2000		FATORES DE ANÁLISE												
OBRA	NOME DA UNIDADE	CUSTO (**)	1	2	3	4	5 (*)	6	7	8	9	10	11	GIT
REFORMA	AC TIMBÓ	150.000	20	25	15	25	x	15	9	20	14	17	1	161
AMPLIAÇÃO	AC LAGOA	80.000	25	25	15	5	x	5	13	20	19	22	8	157
REFORMA	AC IBIRAMA	72.000	25	25	5	25	x	15	5	20	14	17	1	152
REFORMA	AC CENTRAL	300.000	25	25	5	15	x	5	13	20	19	12	12	151
REF./AMPL.	AC INDAIAL	72.000	15	25	5	25	x	15	9	20	14	17	4	149
REFORMA	AC CRICIUMA	120.000	25	5	5	25	x	5	13	20	19	17	12	146
REFORMA	AC MAFRA	100.000	5	25	5	25	x	15	9	20	14	22	4	144
REF./AMPL.	AC LAGES	350.000	15	5	5	25	x	5	13	20	19	22	12	141
REFORMA	AC CONCÓRDIA	60.000	20	5	15	25	x	15	9	20	19	12	1	141
REFORMA	AC GUARAMIRIM	97.000	15	25	5	25	x	15	9	20	14	12	1	141
REFORMA	AC JOINVILLE	170.000	20	25	5	15	x	5	13	20	14	17	4	138
REF./AMPL.	AC CAMPOS NOVOS	90.000	15	20	5	25	x	15	9	20	9	12	1	131
REFORMA	AC PALHOÇA	60.000	5	25	5	25	x	15	9	20	14	12	1	131
REFORMA	AC CHAPECÓ	80.000	20	5	5	25	x	5	13	20	19	12	4	128
CONSTRUÇÃO	AC BLUMENAU	1.000.000	5	5	5	15	x	5	9	20	19	22	12	117
REFORMA	AC BOM RETIRO	70.000	5	25	15	5	x	15	5	20	14	12	1	117
REF./AMPL.	AC SÃO JOAQUIM	97.000	5	25	5	5	x	15	9	20	9	17	4	114
REFORMA	AC GASPAR	50.000	5	25	5	5	x	15	9	20	9	12	1	106
REFORMA	AC TUBARÃO	60.000	5	5	5	25	x	5	9	20	19	12	1	106

(\*) Informação não disponível

(\*\*) Orçamento base levantado pela Seção de Obras da Diretoria Regional de Santa Catarina

Através desta planilha final, verificam-se as 10 Unidades de Atendimento definidas para a priorização de obras de construção, ampliação, reforma, climatização ou aquisição de imóvel/terreno, conforme suas necessidades.

Mas há de se ressaltar que, conforme a planilha final, as 10 unidades selecionadas para o levantamento de necessidades de obras não são exatamente as 10 primeiras, e sim as Unidades de :

- Florianópolis (LAGOA),
- Florianópolis (CENTRAL),
- Criciúma,
- Lages,
- Concórdia,
- Joinville,
- Palhoça,
- Chapecó,
- Blumenau, e
- Tubarão.

Este fato é devido à política estabelecida pelo Departamento de Vendas no varejo, a qual implica em eliminar do plano de obras do ano corrente as unidades com população inferior à 50.000 habitantes.

Por conseguinte, esta afirmação vai ao encontro do que afirma Oliveira (1999), quando classifica como específicas as políticas que representam os princípios que devem ser respeitados por uma área específica da empresa, no caso, o DEREV, Departamento de Vendas da ECT.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É interessante salientar que para vencer os desafios que surgem pelo caminho, no pleno desenvolvimento da sociedade, as organizações necessitam cada vez mais se modernizar. Voltar-se integralmente para o mercado. Incorporar continuamente novas tecnologias. Estabelecer novas relações estratégicas com seus empregados e colaboradores, bem como com a comunidade em geral. Integrar-se ao mundo, num processo de permanente busca de competitividade. Enfim, inovar.

Partindo da questão básica sobre qual o modelo de planejamento para uma época em que as mudanças são mais rápidas que a capacidade da mente humana em absorvê-las, foram apresentadas as principais características do planejamento estratégico à vista de cenários, bem como sua utilização para lidar com as incertezas provocadas pelo desenvolvimento tecnológico no contexto da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT.

O processo de planejamento estratégico é dito complexo, quer pelas possibilidades de interação entre várias tecnologias, quer pelas barreiras ou facilidades antepostas pelas organizações à sua adoção e disseminação.

Foi identificado todo o processo de planejamento estratégico implementado na Diretoria Regional de Santa Catarina, o qual parte da alta administração em Brasília através de suas Diretrizes que conseqüentemente são desdobradas em programas. Os programas agrupam metas e projetos que são discutidos pelas Diretorias Regionais a fim de se organizar o processo de planejamento para os quatro anos seguintes.

Dentre as metas e projetos da Diretoria Regional de Santa Catarina, a administração Regional do Estado assegura a viabilidade do processo, organizando o plano em algumas áreas de atuação. Uma dessas áreas é a de investimento em imóveis, a qual foi extraída a fim de priorizar reformas, construções ou ampliações nos imóveis dos Correios de todo o Estado de Santa Catarina.

Para a priorização de investimento em tais imóveis, foi necessário estabelecer critérios de pontuação que satisfizessem as exigências dos princípios gerais, os quais foram passados pela chefia do Departamento de Vendas no varejo e administração da rede – DEREV, em Brasília – DF.

Ao final deste processo, conheceu-se a ordenação sequencial dos imóveis definidos no Plano de Obras 2000 da Diretoria Regional de Santa Catarina, as quais obtiveram o privilégio

de serem as escolhidas para posterior empreitada.

Foi de grande valia a pesquisa contextualizada na área de planejamento da Diretoria Regional de Santa Catarina, onde foi possível conhecer as ações inerentes ao planejamento estratégico de uma Empresa de grande porte como são os Correios, além da verificação "*in loco*" dos fenômenos que afetam a definição dos imóveis pertinentes ao plano de obras da empresa no seu exercício 2000.

Enfim, a pesquisa proporcionou um contato direto com profissionais do ramo da engenharia, os quais contribuíram para a realização deste estudo minucioso abrangendo o campo do planejamento estratégico, e conseqüentemente a formulação de um plano de obras para a Diretoria Regional de Santa Catarina.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1983.

BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócio**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: 6ª ed. Bloch editores S.A, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo : Makron Books, 1994.

COBRA, M. **Planejamento estratégico de marketing**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

JUCIUS, Michael J. & SCHLENDER, W. E. **Introdução à administração: elementos de ação administrativas**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1972.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação, e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- MICKLETHWAIT, J & WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREIRA, M. F. **Dissertação de mestrado em engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 1996.
- PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ROCHA, Luiz O. L. da. **Organização & métodos** : uma abordagem prática. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.