

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

KRISTIANE DE OLIVEIRA E SILVA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALTEL
CELULAR – CERES

25230
2006

Tombo nº	12627
Classif.:	658.512.2
Ex.:	1
Origem:	A
Data:	02-3-07

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

KRISTIANE DE OLIVEIRA E SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALTEL
CELULAR – CERES**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas sob orientação do Prof. Ms. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso.

RUBIATABA- GO
2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano – CRB-1/1528

Silva, Kristiane de Oliveira

Planejamento estratégico da empresa Altel Celular - Ceres. / Kristiane de Oliveira Silva – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

63 p.

Orientador: Flavio Manoel Coelho (Mestre)
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. I. SILVA, Kristiane de Oliveira
II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU :658.512.2


FOLHA DE APROVAÇÃO

KRISTIANE DE OLIVEIRA E SILVA

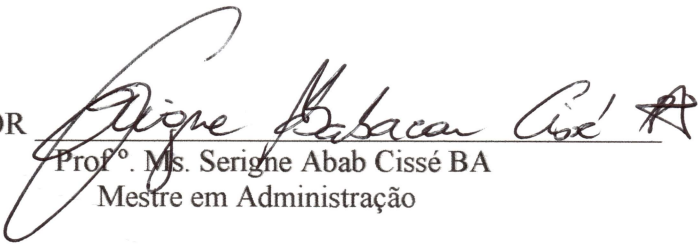
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALTEL
CELULAR - CERES

COMISSÃO JULGADORA
PROJETO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE DE
CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ORIENTADOR


Prof.º Ms. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso
Mestre em Administração

1º EXAMINADOR


Prof.º Ms. Serigne Abab Cissé BA
Mestre em Administração

2º EXAMINADOR


Prof.ª Silvia Regina Starling Assad de Ávila
Especialista em Docência Universitária

Rubiataba, 15 de dezembro de 2006

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam que
o agora é mais importante que o amanhã.*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Flávio por aceitar ser meu orientador neste trabalho e pelo incentivo, discernimento, paciência e disposição em atender sempre prontamente na orientação e desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, Carlos e Dorcas, e aos meus irmãos e sobrinhos, pelo carinho em todos os momentos da minha vida.

Ao meu esposo Deusduth pela dedicação, amor, carinho e apoio em todos os momentos, amo muito você.

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus companheiros de curso: Cláudio, Anelise, que tornaram todos os momentos felizes e divertidos. Vocês morarão para sempre no meu coração.

E ao Criador de todas as coisas, por conceder-me a vida e a capacidade de persistir e de sonhar, e também pelos dons da compreensão e do amor, mas sobretudo, pela oportunidade de ser melhor a cada dia e recomeçar sempre que necessário.

RESUMO

Na época atual, que se constata um crescente aumento no número de organizações com o mercado cada vez mais competitivo, exige mudanças que por sua vez necessita ser cada vez mais planejada. Este trabalho vem facilitar a adequação e aplicação da metodologia de planejamento estratégico empresarial, introduz alguns conceitos e elementos do planejamento estratégico na empresa Altel Celular. Descreve o processo formal a partir de pesquisa bibliográfica que analisa as principais questões envolvidas proposto por alguns autores e foca a atenção nas abordagens que apresentarem a melhor aplicabilidade na empresa. Isso mostra a sua importância para as organizações empresariais cuja a finalidade é facilitar o administrador da Altel Celular a tomar decisões mais seguras e realizar ações certas na condução da organização.

Palavras –Chave: Planejamento, Estratégia, Planejamento estratégico.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Operadoras de celulares no Brasil.....	27
Tabela 2 – Celulares ativos na operadora	28
Tabela 3 – Cobertura	28
Tabela 4 – Celulares por tecnologia	29
Tabela 5 – Ranking	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores críticos	37
Quadro 2 – Análise do ambiente externo	37
Quadro 3 - Análise do ambiente operacional	38
Quadro 4 - Análise do ambiente interno	38
Quadro 5 - Análise das estratégias	39
Quadro 6 – Seleção dos pontos críticos	40
Quadro 7 – Estratégias	41
Quadro 8 – Cronograma de realização	44

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVO	12
3 JUSTIFICATIVA	13
4 REFERENCIAL TEÓRICO	14
4.1 Estratégia.....	15
4.2 Planejamento Estratégico.....	15
4.3 Análise Swot.....	17
4.4 Matriz Swot.....	17
4.5 Ambiente Externo.....	18
4.5.1 Mercado.....	19
4.5.2 Consumidores.....	19
4.6 Ambiente Interno.....	19
4.6.1 Negócio.....	20
4.6.2 Visão.....	20
4.6.3 Missão.....	20
5 METAS E OBJETIVOS	21
5.1 Desafio.....	21
5.2. Valores.....	21
5.3 Recursos Humanos.....	22
5.4 Recursos Financeiros.....	22
5.5 Recursos Tecnológicos.....	22
5.6 Aspectos Comportamentais.....	22
5.7 Aspectos Culturais.....	23
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA	24
6.1 Apresentação de Dados da Empresa.....	24
6.2 Breve Relato do Proprietário.....	24
6.3 Claro.....	25
6.4 Tecnologia na Comunicação Móvel.....	26

6.5 Mercado	27
6.6 Operadoras de Celular.....	27
6.7 Número de Celulares em Outubro /2006.....	27
6.8 Cobertura.....	28
6.9 Celulares por Tecnologia	29
6.10 Ranking de Áreas Locais por Densidade.....	29
6.11 Consumidores	30
6.12 Concorrentes	31
6.12.1 TIM	31
6.12.2 BRASIL TELECOM	31
6.12.3 VIVO	32
7. FORNECEDORES	33
7.1 Nokia	33
7.2. Motorola	33
7.3 Siemens	33
8 MISSÃO ,VISÃO E VALORES DA EMPRESA	35
8.1 Missão	35
8.2 Visão	35
8.3 Valores	35
9 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS DE MUDANÇA	36
9.1 Seleção do Problema de Mudança	36
9.2 Relação entre a Missão da Empresa e o Problema Selecionado	36
10 ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS	37
10.1 Fatores Críticos de Sucesso	37
10.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	37
10.3 ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL.....	38
10.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	38
10.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGICAS VIGENTES.....	39
10.6 SELEÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS	39
10.6.1 Escolha da Estratégica a ser Seguida	41
10.6.2 Detalhamento da Estratégica Escolhida	41
11 CRONOGRAMA	44
12 METODOLOGIA.....	45

12.1 Instrumento de Coleta de Dados	45
13 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	48
APÊNDICES	50
ANEXO	60

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas poderiam apresentar uma melhor performance organizacional se obedecessem a certos critérios metodológicos, como um bom planejamento estratégico. O sistema de administração empregado pela empresa é um ingrediente crucial de sua capacidade de respostas, porque determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios ambientais, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), pois esse sistema diagnostica seu impacto sobre a empresa, decide o que fazer e põe em prática suas decisões.

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso busca então, analisar e diagnosticar, uma estratégia de crescimento da empresa que se adeque a realidade da Altel Celular que trabalha com a operadora Claro na venda e assistência técnica de aparelhos celulares. A empresa Altel Celular possui um grande potencial para trabalhar no ramo de telecomunicações, é uma loja que se destaca no comércio de Ceres. Há algum tempo atrás podia dizer que a Altel Celular possui clientes fiéis o que não é a realidade de hoje, os clientes estão mais exigentes, procuram preços, ofertas e promoções que lhe atraem.

E é neste cenário que procuramos analisar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. A matriz SWOT traçará uma análise da situação atual do negócio e deverá ser refeita regularmente, depende da velocidade com que seu ambiente, ou a empresa mudarem.

Em geral a Altel irá conhecer as forças e as fraquezas que afetam sua habilidade de obter lucro. Para que o planejamento estratégico seja realmente eficiente a Altel, deverá estar preparada para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes.

2 OBJETIVO

Elaborar um planejamento estratégico na empresa Altel celular analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e definir os pontos críticos que levam em conta os desafios e as oportunidades do mercado .Conhecer o mercado com o objetivo de melhorar a percepção futura e detalhar as principais estratégias faz parte dos objetivos específicos deste trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

Na tentativa constante de permanecer no mercado cada vez mais competitivo visa a contribuir para que a Altel Celular não seja mais uma empresa a desaparecer no mercado. A escolha deste tema foi motivada principalmente pela percepção de um clima de dúvidas e incertezas quanto a aplicação de um método realmente eficiente para o crescimento da empresa.

Conhecer o mercado, buscar informações relevantes e trazer para a realidade um planejamento lógico onde o comprometimento da equipe seja intensificado a partir de uma missão e visão bem elaborada , que seja conhecida por todas as organizações.

Portanto, os administradores da organização poderão conhecer sua posição no mercado, traçar a melhor estratégia para conseguir uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes e com isso poderá obter resultados positivos que aumentem assim seus lucros .

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O futuro é inevitável :ele virá de qualquer forma.Se não pela ambição de usufruí-lo ,pelo menos pela prudência ,é necessário que estejamos preparados para recebê-los .E o planejamento é o processo que visa ao estabelecimento ,com antecedência ,das decisões e das ações a serem executadas em um dado futuro ,para atingir objetivos definidos ,em um certo prazo (VALERIANO, 2004, p. 176) .

De acordo com o conceito de planejamento defendido por Drucker (1981), existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: "eficácia e eficiência". A eficácia, na opinião de Drucker (1981), é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização. Mitzerberg, Ahlstrand e Lampel (2000) embora, usa uma terminologia diferente a de Drucker (1981) para definir Planejamento, apresenta um conceito bastante similar ao dele, no que se refere ao estabelecimento de objetivos, isto é, direção e linhas de ação adequadas para alcançá-los. Pode-se assumir então que planejar uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo para a organização, a partir de sua situação atual.

Segundo o Dicionário Aurélio, planejamento é o ato ou efeito de planejar (Fazer o plano ou planta de traçar); Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos .

Para Oliveira (19993) no âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.

Portanto , deve-se considerar que o planejamento é condição básica para o sucesso de qualquer trabalho que procure a melhoria da qualidade. Esse planejamento deverá ser feito nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente .

4.1 ESTRATÉGIA

Manter um posicionamento único e claro é uma das coisas mais importante no mundo dos negócios e para enfrentar as constantes mudanças a estratégica não pode ser esquecida ou negligenciada .

Oliveira (1993) define Estratégia como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado. Ansoff (1991) conceitua Estratégia como uma forma adicional de pensar sobre futuro, integrada ao processo decisório com o intuito de alcançar os resultados desejados.

Toda estratégica busca novas experiências ,um passo no desconhecido ,uma certa dose de risco , envolve a escolha de um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores .

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de Plano Estratégico abrange o propósito global de uma organização. Não é de surpreender, contudo, que muitas dimensões sejam necessárias a sua definição apropriada. Todas elas são significativas , relevantes e contribuem para uma melhor compreensão das tarefas estratégicas.

E para entendermos melhor o que é um planejamento estratégico buscaremos na história seus conceitos e fundamentos.

Para Kotler (2000), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Mintzberg (1995) o PE, ou planejamento estratégico empresarial, é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações.

É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), das ameaças e oportunidades, dos seus pontos fortes e fracos, que possibilita aos gestores estabelecer um rumo para as organizações, busca um certo nível de otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na forma de integração sinérgica de decisões e ações organizacionais .Neste sentido para fazer uma estratégica é necessário conhecer toda a estrutura da empresa e saber identificar quando e onde elas acontecem.

Ainda em Mintzberg (1995) estratégica também pode ser definida como um plano de ação, uma rota, um curso de ação consistentemente elaborado para guiar as organizações através do tempo. “Para essas definições as estratégicas têm duas características essenciais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente”.

A noção mais simples de planejamento é a de não-improvisação. Uma ação planejada é uma ação não improvisada e, nesse sentido, fazer planos é coisa conhecida do homem desde que ele se descobriu com capacidade de pensar antes de agir, estando relacionado a todo processo de trabalho (KOTLER, 2001).

Em termos conceituais, percebe-se que planejamento estratégico para os mais diversos autores sempre envolve o conhecimento que a organização precisa ter de si mesma, principalmente no que diz respeito aos seus objetivos. A definição dos destinos da empresa pode ser desenvolvida com a resposta às três perguntas formuladas: 1) onde estamos? 2) onde queremos chegar? 3) o que é preciso fazer para chegar lá? Por exemplo, para Fischmann (1991 apud CHIAVENATO, 2000, p.25) nos diz que:

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

Na conceituação de Drucker (1981), o planejamento estratégico é o processo contínuo e sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de uma retroalimentação organizada, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas. Significa dizer que o planejamento estratégico tem por finalidade permitir que uma organização, a partir da delimitação de sua visão de futuro, sua missão e de como quer ser identificada pela comunidade, por intermédio de ações definidas, logre alcançar o avanço vislumbrado.

Portanto, uma organização pode obter vários benefícios pratica de forma correta a administração estratégica, mas para que isso aconteça vamos conhecer um pouco mais de uma das ferramentas de planejamento estratégico, a análise SWOT onde as etapas do planejamento estratégico que são: negócio, missão, visão, valores, análise do ambiente, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas, objetivos, estratégias e o horizonte do planejamento (período de tempo abrangido pelo planejamento estratégico) serão definidas.

4.3 ANÁLISE SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A análise SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças provenientes do mercado”.

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitar oportunidades e proteger das ameaças.

A análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos).

4.4 MATRIZ SWOT



4.5 AMBIENTE EXTERNO

Para Oliveira (1999) a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças ,bem como a sua atual posição produto-mercado e ,prospectiva ,quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

As oportunidades e ameaças externas de um determinado negócio são as influenciadas pelos seguintes aspectos:

- mercado
- consumidores
- concorrentes
- fornecedores

4.5.1 Mercado

Para Kotler (2000) mercados disponíveis são todos os consumidores que possuem condições financeiras ,tem facilidade e interesse para adquirir um determinado produto que lhe é oferecido .Mas somente o interesse dos consumidores não é suficiente para definir o mercado ,pois os consumidores em potenciais além de terem acesso à oferta devem possuir também uma rede compatível com o que se está ofertando.

Kotler (2000) declara que “um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresariais rapidamente mutantes”.

4.5.2 Consumidores

Segundo Kotler (2000) o mercado é composto por consumidores dispostos a adquirirem produtos ou serviços para satisfazer necessidades ou desejos e que estejam habilitados a participarem da troca .

4.6 Ambiente Interno

O ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração. São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacionais (MINTZBERG, 1995).

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias a aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária à avaliação periódica das forças e fraquezas da empresa. Identificamos os pontos fortes e fracos da organização onde os pontos fortes é a estrutura base da organização e os pontos fracos representam a nossa possibilidade de melhoria e crescimento , avaliamos as competências de marketing, de finanças, e organizacional e classificamos cada fator em termos de força e de fraqueza.

Conforme Chiavenato (2000) a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes as suas forças e as suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos humanos disponíveis , as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos. Para Kotler (2000) é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio a fim de aproveitar bem as oportunidades, destacando a importância de avaliarem-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

4.6.1 Negócio

Definir um negócio, talvez seja o principal desafio de administradores e profissionais de planejamento. Quando conseguimos definir a atuação da organização caracterizamos o negócio da empresa. É de fundamental importância para as organizações a definição do negócio por que ele fornecerá uma visão clara do que a empresa está tentando fazer para seus clientes.

Segundo Kotler (2000) a definição do negócio é realmente o ponto de partida do planejamento estratégico, e a sua definição se modifica toda vez que introduzimos um novo produto, a questão pode assumir diferentes formas ,dependendo das características estruturais do mercado a ser atingido .

Para Oliveira (1999) especificar o negócio de uma organização não é uma coisa óbvia e nem fácil , apenas o conhecimento dos produtos ou serviços em um negócio pela empresa não é o suficiente ,os produtos ou os serviços em si não são importantes para os clientes ;o que transforma um produto ou um serviço em um negócio é a satisfação de uma necessidade ou desejo .

4.6.2 Visão

Destacar as atividades da empresa, inclui os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua os produtos e serviços que oferece.

- Enfatizar as atividades que empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos, e;
- Transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Segundo Oliveira (1999) a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

4.6.3 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. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA,1999, p.71).

5 METAS E OBJETIVOS

Muito se confunde a respeito destes dois conceitos quando se faz um planejamento estratégico do negócio. A diferença entre Meta e Objetivo, no entanto, é bastante clara a meta indica intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que você deseja. Já os objetivos são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta.

E as metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso por um período de tempo. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos financeiros e pessoas necessárias a alcançar os resultados almejados. As metas definidas para a empresa devem ditar as opções de negócio, orienta o processo decisório em toda a organização. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e seus objetivos.

Oliveira (1999, p.147) “relata que a meta é a quantificação do objetivo, ou seja, a etapa ou o passo intermediário para se alcançar um determinado fim”.

Para Oliveira (1999, p.146) “os objetivos podem ser conceituados como um 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 .”

5.1 DESAFIO

De acordo com Oliveira (1999) desafio é a quantificação ,com prazos definidos ,do objetivo estabelecido .E para serem alcançados exigem esforço extra ,ou seja ,pressupõem a alteração do status quo .

5.2 VALORES

Os valores são de grande importância em qualquer organização empresarial ou institucional que almeja cativar a confiança dos clientes ou usuários. Eles expressam a filosofia que norteia a empresa e que a diferencia das outras.

Kotler (2000) ressalta que os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados. Diz ele que os valores apóiam-se nos princípios da organização.

5.3 RECURSOS HUMANOS

Providenciar pessoal para a empresa é papel dos administradores, através do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal para ocupar posições no plano da organização. Oliveira (1993) recomenda que os gerentes devem “comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando planos da empresa”.

Examinar os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focalizar as atividades-chave de recursos humanos e planejamento de recursos humanos.

5.4 RECURSOS FINANCEIROS

As organizações necessitam de recursos financeiros para assegurar sua sobrevivência e garantir o crescimento. O meio mais barato de patrocinar o crescimento é através dos lucros, porém às vezes não são suficientes para o que se planeja, há a necessidade de recorrer a outras fontes fora da organização: o capital de terceiros e o capital social.

Os registros contábeis dão ao administrador uma ferramenta para efetuar o controle organizacional (KOTLER, 2000). O administrador deve “assegurar-se de que o negócio tenha o dinheiro e o crédito necessários ao capital de giro”, na argumentação de Oliveira (1999), para poder contar com os recursos humanos, tecnológicos e instalações físicas necessárias.

5.5 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Os recursos tecnológicos referem-se ao nível tecnológico empregado na empresa. Uma tecnologia de ponta não garante o sucesso da empresa, porém “os concorrentes que detêm”. Uma tecnologia superior e saber como utilizá-la possuem decididamente uma vantagem no mercado.

5.6 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

Determinadas qualidades são inerentes aos líderes, mas os gerentes devem buscar o aperfeiçoamento para orientar a organização e empregar racionalmente o planejamento estratégico. Alguns aspectos são fundamentais para o poder de negociação eficaz dos

administradores nas organizações, tais como: comunicação, liderança, ética e moral, procedimentos e padrões, cultura organizacional e desenvolvimento organizacional.

A comunicação é vital para todas as atividades da administração, seja em termos de comunicação formal ou informal, verbal ou não verbal. O processo de comunicação é complexo e depende muito da percepção das pessoas, além de saber ouvir e saber comunicar. Quanto à comunicação na empresa, os administradores devem estabelecer clima de confiança e “fornecer fatos e valores para ajudar pessoas a seguir a estratégia, política, procedimentos e programas; manter a força de trabalho interna e externa atenta ao negócio; medir o desempenho global da companhia em relação aos planos e padrões estabelecidos” (OLIVEIRA, 1993, p. 80).

5.7 ASPECTOS CULTURAIS

A cultura organizacional tem um significado muito especial dentro de uma organização por afetar diretamente os seus integrantes, desde a direção até os funcionários menos qualificados. Oliveira (1999, p.33) frisa que “focalizar os laços entre o estilo de liderança e a cultura organizacional fornece descobertas-chaves sobre as razões pelas quais as organizações trabalham da maneira que o fazem”. As organizações são mini-sociedades que têm seus padrões distintos de cultura e sub cultura e onde os líderes formais contribuem com valores e códigos de comportamento.

A formação da imagem da organização de acordo com Mitzenberg (1995) “além dos aspectos técnicos, racionais e culturais patentes que governam o comportamento humano na organização (...) fatores culturais latentes influenciam decisivamente as formas de percepção e de ação dos indivíduos dentro da empresa”. Para Chiavenato (2000) choques culturais podem ocorrer quando se misturam culturas diversas como no caso de fusões de empresas.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

6.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS DA EMPRESA

Ramo de Atuação: Venda e assistência técnica em telefonia celular e fixa revenda autorizada CLARO .

Tempo de Existência: 14 anos

Tempo de Implantação do Planejamento Estratégico: 1 ano

Formulação: Utilização de aluna universitária em estágio até a fase de elaboração dos planos.

Interlocutor Principal: O proprietário da empresa.

Gerenciamento de Elaboração: Dividida entre o universitário e o gerente da empresa.

Gerenciamento de Implantação: Integralmente feita pelo gerente, com acompanhamento do proprietário.

Perfil da Empresa: Produtos tecnologicamente atuais, atuação nacional, ênfase na formação do pessoal e grande envolvimento com clientes e fornecedores.

Situação no Mercado: Entre as empresas do ramo é a primeira no mercado.

6.2 OPINIÃO PROPRIETÁRIO

A Altel Celular segundo o proprietário, o planejamento estratégico desenvolvido na empresa é informal. As reuniões realizadas, sem data pré-definidas para ocorrerem, são para discutir novas idéias e problemas gerais e não especificamente um planejamento estratégico. Os planos de decisão tomadas nessas reuniões não são descritos em um documento. Os planos são divulgados na empresa somente quando necessário.

Com relação a análise do ambiente externo, o proprietário respondeu: como não fazemos financiamento, sentimo-nos tranquilos quanto ao ambiente externo. O proprietário procura também conhecer o que os concorrentes estão fazendo, com relação a preços, novidades e infra-estrutura.

O empresário procura, também, obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua organização. Afirmou conhecer esses pontos no dia-a-dia, por meio dos comentários e sugestões dos clientes. O proprietário considera, entretanto, mais importante para a gestão de

seu negócio os preços de seus produtos e a sua capacidade em negociação com os fornecedores.

Segundo o proprietário a empresa não tem missão instituída, declarada e registrada. São estabelecidos objetivos na empresa e estes são detalhados, mas não são registrados e divulgados aos funcionários. Os objetivos são fundamentados no conhecimento prático do empresário.

A última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia foi há quase 2 anos. Essa estratégia envolveu a implantação de uma filial. Esta decisão foi tomada devida à falta de lojas CLARO na cidade de Rubiataba.

O proprietário disse que as novas idéias que surgem estão baseadas em uma necessidade previamente detectada e, quando sentem a necessidade de mudança, esta geralmente surge por meio de sugestões de funcionários e clientes. A partir daí realizam reuniões informais ou até mesmo conversas no final do dia, para detalhar essas necessidades e identificar idéias que poderiam ser executadas para supri-las.

6.3 CLARO

A Claro é resultado da unificação de seis operadoras: Americhel (Centro-Oeste e parte da região Norte), que iniciou suas operações em 1997, quando foi lançada a sua rede TDMA, ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP), que iniciaram suas operações em 1998 e também com a tecnologia TDMA. Desde o lançamento da sua rede GSM, em 2003, a Claro tornou-se uma das principais operadoras do País, destaca-se pela oferta de serviços inovadores, criativos e de última geração.

A Claro é uma das principais empresas de telefonia móvel do Brasil. Atua nacionalmente em 21 Estados e no Distrito Federal, a Claro está presente em mais de 2.300 cidades e atende mais de 22,2 milhões de clientes, destaca-se por oferecer serviços diferenciados, além de infra-estrutura e cobertura digital com a tecnologia GSM.

A Claro oferece cobertura 100% digital em todo o País com tecnologia GSM, a mais utilizada no mundo e imune à clonagem.



6.4 TECNOLOGIA NA COMUNICAÇÃO MÓVEL

A comunicação móvel é conhecida desde o início do século XX, mas somente em 1947, passou a ser desenvolvida pelo Laboratório Bell, nos EUA. No final da década de 1970 e início de 80, o Japão e a Suécia ativam seus serviços com tecnologia própria e em 1983 a companhia americana AT&T criou uma tecnologia específica implantada pela primeira vez em Chicago. A partir daí, a telefonia celular ganhou visibilidade e passou a ser adotada na década de 80 por quase todos os países. Com a incrível expansão do mercado, surgiu a segunda geração dessa tecnologia, a telefonia celular digital.

Os avanços da tecnologia móvel não pára, os celulares reúnem uma série de utilidades o que permite as informações tornarem mais rápida e fácil. As tecnologias mais usadas nos sistemas de telefonia celular no Brasil são a GSM e a CDMA.

A tecnologia GSM operada pelas operadoras Claro, Tim, Brasil Telecom que tem como significado Global System for Mobile Communications (Sistema Global para Comunicações Móveis), um dos principais sistemas digitais celulares. O GSM foi lançado em 1991. No final de 1997, o serviço GSM estava disponível em mais de 100 países. Considerada a tecnologia digital celular mais avançada, as redes GSM é líder em muitos serviços tipicamente "digitais", inclui o Serviço de Mensagens Curtas (SMS), configuração por transmissão aérea e posicionamento GSM. Graças a sua tecnologia e presença nas Américas e no resto do mundo, o GSM está bem posicionado para o roaming global. Muitos

dos novos telefones GSM são chamados "telefones globais" porque podem ser utilizadas em quase todos os países.

A CDMA utilizada pela Vivo tem como significado Code-Division Multiple Access (Acesso Múltiplo por Código-Divisão).. A Vivo uma das operadoras móveis líderes, optou por esta tecnologia por oferecer maior capacidade de tráfego de voz combinado com a grande capacidade de transmissão de dados .

6.5 MERCADO

O estudo do mercado de telefonia celular aborda a estrutura do segmento e o expressivo crescimento do número de acessos móveis e mostra também a intensa competição no mercado .

O Brasil terminou outubro em de 2006 com 96.642 mil celulares e uma densidade de 51,62 cel/100 hab.

6.6 OPERADORAS DE CELULAR

Existem no Brasil 8 grupos de operadoras de celular

Tabela 1 – Operadoras de celular no Brasil

-	Operadora	Controlador	Celulares* (Milhares)	Market Share
1 ^a	Vivo	Telefônica Portugal Telecom	28.726	29,96%
2 ^a	Tim	Telecom Italia	24.101	25,14%
3 ^a	Claro	América Móvil	22.172	23,13%
4 ^a	Oi	Telemar	12.643	13,19%
5 ^a	Amazônia Telemig Cel.	Citi, Opportunity	Fundos 4.697	4,90%
6 ^a	BrT GSM	Brasil Telecom	3.051	3,18%
7 ^a	CTBC	CTBC	399	0,41%
8 ^a	Sercomtel	Prefeitura Copel	Londrina 82	0,09%

Fonte: (IBGE, 2006)

6.7 NÚMERO DE CELULARES EM OUTUBRO /2006

Tabela 2 - Celulares ativos na operadora.

2005	Out/05	Dez/05	Set/06	Out/06
Celulares	81.239.730	86.210.336	95.870.904	96.641.799
Pré-pago	81%	80,81%	80,73%	80,77%
Densidade	44,00	46,58	51,26	51,62
Crescimento mês	1.049.898	3.858.692	965.906	770.895
	1,3%	4,7%	1,0%	0,80%
Crescimento ano	14.391.653	20.064.759	9.660.568	10.431.463
	21,9%	31,4%	11,21%	12,10%
Crescimento em 1 ano	21.839.166	20.604.759	15.873.674	15.402.069
	37,6%	31,4%	19,84%	18,96%

Fonte: IBGE, 2006

Nota: Densidade calculada com a projeção de população do IBGE para o mês respectivo

6.8 COBERTURA

A tabela a seguir apresenta o número de municípios e % da população coberta pela operadora no Brasil.

Tabela 3 - Cobertura

Operadora	Municípios	% da população
Tim	2415	86
Vivo	2264	66
Claro	2353	78
Oi	797	39
Amazônia	135	6
Telemig	348	9
CTBC	86	1
Sercomtel	2	0
Brasil Telecom	772	21

Nota: As áreas locais ou áreas de registro para o celular são definidas pelo código DDD.

Fonte: Anatel (Dados de Set/06)

6.9 CELULARES POR TECNOLOGIA

Tabela 4 – Celulares por tecnologia

Tecn.	Dez/2005	Outubro 2006			
		Nº Celulares		Cresc. mês	Cresc. no ano
CDMA	24.022.557	25.338.882	26,2%	214.111	5,5%
GSM	44.628.734	59.847.369	61,9%	1.139.238	34,1%
Total	86.210.336	96.641.799	100%	770.895	12,1%

Nota: As áreas locais ou áreas de registro para o celular são definidas pelo código DDD.
 Fonte: Anatel (Dados de Set/06)

6.10 RANKING DE ÁREAS LOCAIS POR DENSIDADE

Tabela 5 - Ranking

Ranking	Código DDD	UF	Cidade principal	Celulares p/ 100 Hab.		
				Ago/06	Set/06	Out/06
1	61	DF	Brasília	92,10	91,31	90,51
2	71	BA	Salvador	81,10	82,47	83,28
3	51	RS	Porto Alegre	75,27	75,50	75,95
4	31	MG	Belo Horizonte	71,00	72,20	72,91
5	48	SC	Florianópolis	72,22	72,32	72,48
6	62	GO	Goiânia	67,67	68,26	69,06
7	21	RJ	Rio de Janeiro	68,71	68,69	68,60
8	41	PR	Curitiba	67,08	67,53	67,92
9	53	RS	Pelotas	67,45	67,63	67,61
10	34	MG	Uberlândia	62,14	62,92	64,21

Nota: As áreas locais ou áreas de registro para o celular são definidas pelo código DDD.
 Fonte: Anatel (Dados de Set/06)

O acirramento da competição nesse mercado, com a decorrente e esperada introdução e difusão de inovações tecnológicas, exigirá uma atenção especial de todos os administradores e será necessário estar atento a todas as mudanças que são evidentes neste setor .

6.11 CONSUMIDORES

O mercado de telefonia móvel celular ao contrário do mercado de telefonia fixa teve crescimento em ritmo acelerado em todo o mundo, inclusive no Brasil, as constantes mudanças tecnológicas oferece um mercado extremamente competitivo onde as operadoras competem entre si para ampliar sua base de clientes, e quem ganha com esta competição é o consumidor, que se beneficia com a compra de aparelhos modernos e de qualidade por preços mais acessíveis, além de várias opções de serviços.

Atualmente, os clientes detêm de uma grande variedade de produtos, serviços, preços e fornecedores. Consumidores decidem sua compra em função de seu conhecimento, mobilidade e renda. Estabelecem expectativas de valores e agem em função delas, em seguida comparam o valor real que recebem ao consumir um produto ao valor pago, e com isso se alcançam à satisfação ou insatisfação, este resultado implicará diretamente na recompra do produto ou serviço adquirido.

As empresas que atuam em mercados competitivos, como os de tecnologia, devem fazer de tudo para manter seus clientes. No mercado de telefonia móvel, no Brasil, a situação não é diferente, embora, este mercado ainda não tenha atingido a sua maturidade, o mesmo está crescendo muito nos últimos anos, o que faz com que a concorrência aumente e, por conseqüência, a busca por clientes mais lucrativos seja mais acirrada.

Assim, as empresas oferecem alta tecnologia com pacotes de serviços de última geração, e preços mais acessíveis para manter o cliente fiel à empresa, visto ser mais barato manter um cliente do que conquistar um novo.

Os consumidores concluem suas expectativas de satisfação com base em experiências anteriores, baseados em informações de amigos, em propagandas e também entre os concorrentes, o que demonstra intensa relação na intenção de recompra, e se o consumidor falará bem ou não do produto e em relação a sua lealdade à marca.

As informações pós-compra que o consumidor terá como resultado implicará diretamente nas expectativas anteriores e no desempenho que está sendo observado pelo mesmo, isto implicará resultado dos sentimentos de satisfação ou insatisfação.

Portanto, os consumidores tomam suas decisões de compras sendo influenciados pelos valores oferecidos pelas empresas em seus produtos ou serviços. Como uma compra sempre depende de experiências anteriores, as empresas investem agressivamente em marketing a fim de criar expectativas para que ocorra a primeira compra e posteriormente a recompra.

6.12 CONCORRENTES

A ameaça causada pelas empresas entrantes é pelo fato de trazerem nova capacidade e desejo de ganharem uma parcela do mercado, pode haver queda de preços ou elevação do custo dos participantes, e conseqüentemente reduzir a rentabilidade. Entretanto, a entrada de novas empresas no mercado depende das barreiras de entrada das empresas existentes, combinadas com a reação do novo concorrente ou a retaliação esperada da parte dos concorrentes existentes.

6.12.1 TIM

A Tim começou a operar no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço TDMA no Estado da Bahia. Em seguida, expandiu a Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças, para todos os demais Estados do Brasil onde ainda não operava e, em outubro de 2002, lançou o serviço GSM.

Além de ser a primeira operadora a lançar o serviço GSM no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, a TIM foi pioneira também no lançamento do primeiro serviço de mensagens multimídia da América Latina, em outubro de 2002.

A Rede TIM GSM/GPRS atende a mais de 2.400 municípios. A empresa foi a pioneira no lançamento da sua rede **EDGE** (a banda larga da telefonia móvel) no Brasil, em julho de 2004, que hoje atinge 453 cidades. Além de uma cobertura abrangente, a TIM oferece a seus clientes planos tarifários adequados aos mais variados perfis de uso e serviços que unem a praticidade ao entretenimento.

6.12.2 BRASIL TELECOM

A Brasil Telecom S.A. é uma empresa brasileira que atua nas áreas de Telefonia Fixa e tem as seguintes subsidiárias: BrT Serviços de Internet S.A e a Brasil Telecom GSM. Em setembro de 2004 a Brasil Telecom, subsidiária da Brasil Telecom Participações S.A., iniciou sua operação de telefonia celular 100% nacional.

A Brt GSM destaca-se por ser uma empresa inovadora. A larga experiência em telecomunicações, herdada da Brasil Telecom, que possui mais de 10,8 milhões de linhas instaladas, faz dela uma especialista em oferecer soluções completas para os clientes, combinando telefonia celular, fixa, transmissão de dados, internet e código de longa distância.

Com mais de 1,3 milhão de clientes, a Brasil Telecom é a mais nova empresa de telefonia celular das regiões Sul, Centro-Oeste e dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins.

Sua área de atuação corresponde a 33% do território nacional, e possui cerca de 40 milhões de habitantes. Para essas pessoas, a Brasil Telecom disponibiliza a cobertura GSM que cresce mais rapidamente no Brasil.

6.12.3 VIVO

A Vivo, controlada pelos Grupos Portugal Telecom e Telefônica, é a maior prestadora de serviços de telecomunicações móveis do Hemisfério Sul. A empresa é líder no mercado individual e também no segmento corporativo, para o qual fornece soluções através da unidade de negócios Vivo Empresas.

A operadora tem como diferenciais competitivos a cobertura, a modernidade e o caráter inovador de seus serviços de transmissão de voz e dados, como acesso à Internet móvel em banda larga, transmissão de vídeo e outros formatos de comunicação on-line.

7 FORNECEDORES

Os fornecedores exercem poder de negociação na indústria ao ameaçar a elevação dos preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. O que torna o fornecedor poderoso tende a refletir naquilo que torna o comprador poderoso.

Um fornecedor torna-se poderoso quando: não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos, a indústria é um cliente importante para o fornecedor, o produto é importante para o comprador, o produto do fornecedor é diferenciado ou desenvolve custos de mudança, é mais concentrado que a indústria para a qual vende. Principais Fornecedores :

7.1 NOKIA

A Nokia é líder mundial em comunicação móvel. A partir de sua experiência, inovação, soluções seguras e amigáveis, a empresa tornou-se líder na produção de telefones celulares e uma das principais fornecedoras de infra-estrutura de redes fixas, celulares, banda larga e de protocolos de Internet em todo o mundo. Ao proporcionar mobilidade à Internet, a Nokia cria novas oportunidades para empresas e enriquece o dia-a-dia das pessoas. Comercializadas nas seis maiores Bolsas de Valores do mundo, as ações da Nokia estão entre as mais difundidas atualmente.

A Nokia conseguiu transformar novamente uma marca forte, a sua oferta de produtos, uma execução líder no setor e a eficiência operacional em resultados altamente lucrativos .

7.2 MOTOROLA

A Motorola é líder global em comunicação, fornece produtos e soluções de mobilidade nas áreas de banda larga, sistemas integrados e redes sem fio, com vendas de US\$ 35,3 bilhões em 2005, e aumento de 18% comparado aos resultados de 2004.

Em 1996, a Motorola tomou a decisão de fazer do Brasil a sua base industrial na América do Sul. Para concretizar este objetivo, a companhia passou a investir maciçamente na implantação de novas unidades fabris e na contratação de mão-de-obra. Hoje, o Brasil está entre os quatro países-foco para a companhia no mundo, juntamente com Rússia, Índia e China.

Os investimentos da Motorola no Brasil tiveram início em 1995 e, até agora, totalizam US\$ 500 milhões. Grande parte deste montante foi destinada a construção do Campus Industrial e Tecnológico de Jaguariúna (SP), um novo conceito integrado de parque industrial com linhas de produção flexíveis .

7.3 SIEMENS

Com mais de 7000 invenções por ano a Siemens é uma das empresas mais inovadoras no mundo. Aprenda mais sobre as nossas iniciativas no campo da pesquisa, desenvolvimento e estratégias - e dê uma olhada no futuro

Visão da Siemens: Ser uma empresa em constante crescimento, que ofereça para todos os seus clientes o mais elevado nível de valor agregado, e forma sustentável; ser uma das empresas bem-sucedidas do mundo no mercado eletroeletrônico. Ocupar uma posição de liderança número 1 ou 2 em todas as suas áreas de atuação; ser líder do desenvolvimento tecnológico no mercado eletroeletrônico mundial; atrair os melhores e mais brilhantes profissionais do mundo e fazer com que os colaboradores tenham orgulho de trabalhar na empresa.

Missão: Por meio de nossa rede global de inovação e forte presença local, reunimos e desenvolvemos competências e conhecimento, dentro de uma organização de alta performance, objetiva gerar o mais elevado nível de valor agregado para nossos clientes, colaboradores, acionistas e sociedade.

8 MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

8.1 MISSÃO

A Missão da empresa é: “Proporcionar a todas as pessoas venda e prestação de serviços de alta qualidade, supera suas expectativas e respeita o meio ambiente para garantir o crescimento sustentável do negócio”.

Pessoas : clientes ,colaboradores , fornecedores , proprietário ;

Respeito : honrar , considerar , cumprir, reconhecer e fazer justiça ,

Meio Ambiente : interno (loja) e externo,

Crescimento sustentável : agir de forma que o crescimento de hoje não ponha em risco as possibilidades de crescimento das gerações futuras .

8.2 VISÃO

A visão futura desejada é aquela em que a Altel possa oferecer gama de produtos e serviços mais ampla e variada aos clientes, possibilita ,ser a empresa de telefonia celular preferida a sua inovação,transparência ,qualidade e proximidade ao cliente . Ter um ambiente de trabalho motivador e que os colaboradores desempenhem suas funções com união e cooperação mútua.Ter as equipes treinadas ,ágeis ,multifuncionais e realizadas profissionalmente .

8.3 VALORES

- Ética ;
- Honestidade ;
- Espírito de equipe ;
- Comprometimento ;
- Transparência .

9 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS DE MUDANÇA

- 1- Número de clientes abaixo do esperado
- 2- Fluxo de vendas dia abaixo do desejado ;
- 3- Necessidade de redução de custos ;
- 4- Melhorar o nível de motivação e preparo da equipe ;
- 5- Aprimorar a qualidade na prestação de serviços .

9.1 SELEÇÃO DO PROBLEMA DE MUDANÇA

- 1-Fluxo de vendas dia abaixo do esperado

9.2 RELAÇÃO ENTRE A MISSÃO DA EMPRESA E O PROBLEMA SELECIONADO

- A solução do problema ajuda a garantir o crescimento sustentável definido pela missão .

10 ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS

10.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
Estacionamento	Profissional técnico qualificado
Infra-estrutura	Profissional atualizado
Atendimento	Preços Competitivos

Quadro 1: Fatores críticos

Fonte: Dados da pesquisa, 2006

Possíveis Estratégias para Reduzir os Pontos Fracos e Aproveitar os Pontos Fortes

- 1 -Planejamento implementação de marketing agressivo ;
- 2 -Melhorar as instalações ;
- 3 -Manter a equipe treinada e motivada .

10.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

VARIÁVEIS EXTERNAS	FUTURO DAS VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
CONCORRENTES	Expectativa de fusão de empresas.	AUMENTO DE INVESTIMENTOS , MONOPÓLIO .
FORNECEDORES	Compra direta sem intermédio da operadora.	Aumento dos preços nos aparelhos.
CONSUMIDORES	Diminuir.	Diminuição dos lucros.
TECNOLÓGICOS	Aparelhos caros.	Diminuição dos clientes de classe baixa.

Quadro 2: Análise do ambiente externo

Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Possíveis Estratégias para Aproveitar as Oportunidades e Evitar as Ameaças :

- 1- Desenvolver fontes alternativas de receitas através do aumento de mix de produtos/serviços .
- 2- Parcerias com outros fornecedores

10.3 ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL

VARIÁVEIS OPERACIONAIS SIGNIFICATIVAS	FUTURO DAS VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
Estrutura física.	Melhoria através de reformas e remodelações de produtos.	Aumentar o valor e qualidade percebida.
Localização geográfica perto do centro.	Manter-se.	Facilidades de acessos.
Concorrência acirrada.	Aumentar.	Aumentar a qualidade exigida .Diversificação.

Quadro 3: Análise do ambiente operacional.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Possíveis estratégias para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças

- 1-Divulgar a localização através de panfletos ;
- 2-Melhorar a estrutura física ;
- 3- Procurar fidelizar os clientes com uma prestação de serviços diferenciada;
- 4-Desenvolver parcerias estratégicas.

10.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

PESSOAS RELEVANTES	O QUE ELAS ESPERAM PARA O SEU FUTURO	O QUE A EMPRESA PODE OFERECER	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS
Proprietário.	Aumentar o retorno.	Dividendos.	Aumentar a distribuição de dividendos.
Gerente.	Experiência de sucesso.	Ambiente desafiador.	Participar do desenvolvimento da empresa.
Vendedores e Técnicos.	Crescimento profissional.	Capacitação para o aprendizado e oportunidades de novos desafios.	Melhorar o desempenho profissional.

Quadro 4: Análise do ambiente interno.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

Possíveis Estratégicas para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças :

- 1-Treinamento e desenvolvimento de todos os níveis da empresa;
- 2-Desenvolver modelos de competências ;
- 3-Desenvolver modelos de remuneração variável .

10.5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGICAS VIGENTES

ATIVIDADE DE MAIOR IMPORTÂNCIA PARA A ENTIDADE	JUSTIFICATIVA
Venda de aparelho celular.	Foco principal do negócio.

ATIVIDADE DE MAIOR INVESTIMENTO	JUSTIFICATIVA
Investimento em reestruturação física.	Melhorias físicas e aumento do conforto .
Melhoria no ambiente de trabalho.	Melhorias físicas e mudanças no layout.
Programa de qualidade total.	Alcançar qualidade total.
Planejamento orçamentário.	Melhorar controles financeiros e dominar os custos /receitas da empresa.
Investimento em treinamento e desenvolvimento de RH.	Aumentar a motivação ,qualidade e eficiência dos recursos humanos.
Compra de novos equipamentos para manutenção de celular.	Aumentar a prestação de serviços.

Quadro 5: Análise das estratégias.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

ESTRATÉGICAS VIGENTES

- 1-Reforma estrutural;
- 2-Treinamento e desenvolvimento;
- 3-Programa de qualidade total;
- 4-Planejamento de vendas e Marketing .

10.6 SELEÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS

CAUSA	PONTOS CRÍTICOS	IMPACTOS NO MERCADO	PODE SER MELHORADA	É OPORTUNO ?
1	A qualidade na prestação do serviço abaixo da desejada	alto	sim	Sim
2	Oferta de produtos abaixo da desejada	alto	sim	Sim , porém se concretiza em 1
3	Aumento na venda de tecnologias dever ser aplicada	alto	sim	Sim ,porém se concretiza na 2
4	Competências dos recursos humanos aquém da necessária	alto	sim	Sim
5	Nível de motivação a baixo do desejado	alto	sim	Sim,porém se concretiza na 4
6	Poucos treinamentos para os funcionários	alto	sim	Porém se concretiza na 5
7	Infra – estrutura deficiente	alto	sim	Sim
8	Depreciação	alto	sim	Sim,porém se concretiza na 7
9	Custos altos	alto	sim	Sim
10	Economia da região	alto	sim	Sim , mas não depende diretamente da empresa
11	Economia do País	alto	sim	Sim,mas não depende diretamente da empresa
12	Concorrência acirrada força			

	e preços baixos	alto	sim	Sim
--	-----------------	------	-----	-----

Quadro 6: Seleção dos pontos críticos.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

10.6.1 Escolha da estratégica a ser seguida

PONTO CRÍTICO	ESTRATÉGIAS
Qualidade na prestação de serviços	Implantar um programa de qualidade total
Competências dos recursos humanos	Implantar programa de desenvolvimento de recursos humanos
Infra -estrutura	Ampliar a reforma estrutural

Quadro 7: Estratégias.
Fonte: Dados da pesquisa, 2006.

10.6.2 Detalhamento da estratégica escolhida

Ponto Crítico N° 1

Qualidade na prestação de serviços

Descrição

A empresa necessita de melhorar a prestação dos serviços para atender um número maior de clientes.

Nome da estratégica

Programa de Qualidade Total.

Objetivo Decorrente

Aumenta a Qualidade.

Principais Planos de Ação (O que fazer?)

Contratar um Profissional da área
Implantar o programa de qualidade escolhido.

Quem Tem Controle ?

Proprietário e Gerente .

Ponto Crítico N °4

Competências dos recursos humanos.

Descrição

É necessário aprimorar as competências dos recursos humanos da empresa.

Nome da Estratégica

Desenvolvimento dos recursos humanos.

Objetivo Decorrente

Aprimorar as competências dos recursos humanos da empresa.

Principais Planos de Ação (O que fazer ?)

Melhoria do ambiente físico do trabalho.

Treinamento dos funcionários.

Quem Tem Controle ?

Proprietário e Gerente.

Ponto Crítico N ° 7

Infra –estrutura deficiente .

Descrição

A loja necessita de investimentos na sua infra-estrutura.

Nome da Estratégica

Reforma estrutural.

Objetivo Decorrente

Aumentar o conforto e organização.

Principais Planos De Ação (O que fazer ?)

- Ampliação dos cômodos.
- Troca de pisos e revestimentos.
- Pintura.
- Compra de mobiliário novo.

Quem Tem Controle?

Proprietário e Gerente.

11 CRONOGRAMA

Data 2007	Atividades
15/01	Contratar profissional
01/02	Implantar programa de qualidade
05/02	Treinamento com funcionários
15/02	Melhorar o ambiente físico
20/02	Marketing de vendas
03/04	Ampliação dos cômodos
05/05	Troca de pisos e revestimentos
05/07	Pintura
09/11	Compra de mobiliário novo
10/12	Reunião com funcionários para analisar os resultados

Quadro 8: Cronograma de realização.

12 METODOLOGIA

Para Almeida (2001 apud VALERIANO, 2004), o planejamento estratégico pode ser aplicado às pequenas empresas, desde que as características delas sejam consideradas e que o processo de elaboração de estratégias seja simplificado .

A pesquisa para Gil (2000, p.44) é “o processo que tem por finalidade descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos científicos”. Assim, a pesquisa foi segmentada em duas partes: pesquisa em fonte bibliográfica e pesquisa em fonte empresarial. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material elaborado constituído de livros e pesquisa na Internet , visa dar sustentação teórica do trabalho.

Com a finalidade de investigar o planejamento estratégico na Altel , optou-se pela técnica de entrevistas e preenchimento de formulários junto ao proprietário da loja , através de questões sobre o emprego de técnicas relativas ao assunto.

As questões escolhidas para estudo giraram em torno de algumas questões estratégicas para uma organização, principalmente em torno de questões como: negócio, missão, visão e objetivos organizacionais .

Este trabalho não é um trabalho acadêmico monográfico, mas um plano estratégico para a empresa Altel com o formato de uma monografia .

12.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O fator humano é ferramenta determinante para a obtenção dos dados. E para que a coleta de dados acontecesse de forma satisfatória foi imprescindível à afinidade e conhecimento sobre o contexto que envolve o processo de planejamento estratégico nas organizações empresariais.

Os dados primários foram coletados através de questionário, contendo perguntas fechadas e abertas (ver APÊNDICES A, B, C), para serem aplicados na empresa. As questões fechadas foram constituídas de forma padronizada e sistemática a fim de que as respostas pudessem propiciar um raciocínio lógico. A aplicação da pesquisa foi em etapa única, embora separada em partes para distinguir os temas abordados.

A primeira parte do questionário (ver APÊNDICE A) teve o propósito de identificar os dados históricos das organizações empresariais e institucionais, como: nome, endereço, data de fundação, concorrentes, clientes, fornecedores, dentre outros.

A segunda parte do questionário (ver APÊNDICE B) por sua vez teve o propósito de averiguar como é feito o planejamento estratégico e sua importância para a empresa dentre outros aspectos.

A terceira e última parte do questionário (ver APÊNDICE C) preocupou-se em saber como os responsáveis pelas organizações enxergam a sua própria organização empresarial ou institucional. A opinião do responsável pelo grau de disseminação da missão, visão, objetivos, avaliação do desempenho de resultados, atendimento de expectativas dos clientes e se a organização realiza o planejamento estratégico com frequência.

O sucesso do resultado de uma pesquisa dependerá da origem das fontes de informação, no caso, a Altel. Se a organização estiver devidamente estruturada, as informações terão maior grau de confiabilidade.

13 CONCLUSÃO

A conclusão relata a dificuldade para definir, organizar e aplicar uma metodologia de planejamento estratégico, visa alinhar os recursos estratégicos aos serviços prestados pela Altel.

Este sintetizou o desafio dos exaustivos exercícios práticos, a partir da fundamentação teórica na viabilização da integração dos planejamentos propostos, os quais exigiu muita dedicação e dinamismo nas suas atividades cotidianas, tecnológicas ou humanas

A realidade cotidiana da Altel mostra que a estruturação das informações oportunas e o compartilhamento dos conhecimentos personalizados não acontecem facilmente do dia para a noite e exigem planejamentos, estratégias, ações e decisões de curto, médio e longo prazo. Observou-se, neste trabalho, que a competência, a vontade e os esforços das pessoas envolvidas, fizeram o alinhamento proposto acontecer e viabilizaram a metodologia de planejamento estratégico proposto.

As contribuições deixam claro que, na prática, é possível viabilizar o alinhamento proposto do planejamento estratégico da Altel, resgata assim a visão moderna do PE alinhada aos serviços prestados e atua como uma ferramenta colaboradora dos negócios dessa organização. Em especial, destacam-se os seguintes benefícios ou vantagem para Altel, como resultados ou fatores de sucesso alcançados: conhecer o caminho a ser trilhado; melhorar a integração e as parcerias com os clientes ou fornecedores; melhorar a compreensão dos problemas dos clientes; melhorar a competência e capacitação dos envolvidos; melhorar o entendimento sobre a organização e sua inteligência competitiva e organizacional.

Para a Faculdade, este trabalho pode contribuir nos estudos teóricos e práticos, principalmente no que tange as metodologias para desenvolvimento e implantação de PE, com foco no alinhamento de planejamentos empresariais ou, bem como, no diferente modelo de alinhamento proposto, com suas diferentes peculiaridades, variáveis, convergências e divergências, pontos fortes e fracos.

Outras pesquisas e estudos podem ser elaborados a partir deste, principalmente os direcionados a melhorar as propostas trabalhadas, seja nos métodos científicos, no modelo de alinhamento sugerido, na metodologia PE proposta, ou também como respostas para novas questões com a inclusão de outras organizações e outros planejamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRASIL TELECOM . Disponível em: <http://gsm.brasiltelecom.com.br/gsm> . Acesso em :25 nov. 2006.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação a estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CLARO. Disponível em :<http://www.claro.com.br/portal/site/siteTA/>. Acesso em: 25 nov. 2006.
- DRUCKER, Peter. **Práticas de Administração de empresas** . São Paulo: Pioneira, 1981.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo, 2000.
- IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.com.br/> . Acesso em: 24-26 nov.2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**.10.ed. São Paulo: Pearson,.2000.
- MINTZBERG , Henry .**Criando organizações eficazes: estruturadas em cinco configurações** São Paulo: Atlas ,1995.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA ,Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégica empresarial uma abordagem empreendedora**. São Paulo .2 ed .São Paulo:Atlas, 1991.
- _____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas** .São Paulo:Atlas ,1993.
- _____. **Planejamento estratégico:conceitos, metodologia e prática** .14 ed. São Paulo:Atlas,1999.
- THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TIM .Disponível em : <http://www.tim.com.br/> . Acesso em: 25 nov.2006.
- VIVO. Disponível em: http://www.vivo.com.br/portal/a_vivo.php .Acesso em: 25 nov. 2006.

VALERIANO ,Dalton L ; **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Makron Books ,2004.

Revisado por

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Etapa 1 – Identificação da Empresa

1.1 Razão Social:

1.2 Nome Fantasia:

1.3 Ano de Fundação da Empresa:

1.4 Número de Funcionários:

1.5 A Empresa possui quantos Proprietários?

Caso tenha mais de um, qual a porcentagem de participação de cada?

Etapa 2 – Identificação do Dirigente da Empresa

2.1 Nome:

2.2 É o proprietário da Empresa? Sim Não.

Função na empresa:

2.3 Possui outro tipo de atividade remunerada, além da empresa? Sim Não.

2.4 Qual foi a motivação para abertura da Empresa?

Oportunidade de Negócio Já era da família Saída do emprego

Outra (especificar):

2.5 Qual seu nível de escolaridade?

1º Grau 2º Grau Formação Técnica Curso Superior

Outro (especificar):

2.6 Possuía algum tipo de experiência anterior no varejo? Não Sim.

Se sim. Em qual função?:

Quanto tempo de experiência total? _____ anos.

Etapa 3 – Estrutura da Empresa

3.1 Qual a variedade de produtos que a sua empresa oferece?

20 40 50 mais de 100

3.2 Alguns serviços fornecidos pela empresa são terceirizados?

Não Sim: Quais?

3.3 Além do (s) proprietário (s), existem pessoas no comando de outros funcionários na Empresa? Por exemplo, supervisores ou gerentes? Sim Não

Se sim. Especificar:

Etapa 4 – Sobre os Concorrentes da Empresa

4.1 Quantos são os principais concorrentes?

4.2 De onde são? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

Locais Regionais Do Estado Do País

4.3 Os concorrentes oferecem:

4.3.1 Melhores tarifas : Sim Não Não sei

4.3.2 Preços: menores Sim Não Não sei

4.3.3 Melhores serviços: Sim Não Não sei

4.3.4 Outro (especificar):

Etapa 5 – Sobre os Clientes da Empresa

[Nas perguntas a seguir marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

5.1 Qual a idade dos principais clientes?

15 a 35 36 a 60 60 ou mais

5.2 Os principais clientes da Empresa buscam:

Compra Serviços

5.3 De onde são os principais clientes da Empresa?

Da Região Capital – Goiânia

Da Cidade Outras Localidades:

5.4 Em qual período do ano a Empresa tem mais movimento de clientes?

Dezembro/Janeiro Fevereiro Julho Outros meses:

Etapa 6 – Quanto aos Fornecedores da Empresa

Utilize os números de 1 a 5 abaixo para responder a questão 6.1.

1-Diariamente	2- Semanalmente	3- Mensalmente	4- Anualmente	5- Nunca
---------------	-----------------	----------------	---------------	----------

6.1 Com que frequência você negocia com os seguintes tipos de fornecedores?

___ Fornecedores de Celular

___ Fornecedores matérias de escritório

___ Fornecedores de Acessórios

___ Fornecedores de peças para manutenção

6.2 De onde são os principais fornecedores? [Marque mais de uma alternativa, caso seja necessário]

Locais Regionais Do Estado De outros Estados Do Exterior

Etapa 7 – Cooperação entre Empresas

7.1 Você considera importante a cooperação entre empresas de celular da cidade e região?

Sim Não

7.2 Você estaria disposto a conversar com outros empresários da cidade e região para tratarem de assuntos em comum?

Sim Não

7.3 A Prefeitura tem ajudado o desenvolvimento da Cidade?

Sim Não

Espaço reservado para comentários / sugestões

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

SEÇÃO 1 – Planejamento Estratégico

“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Em seguida são ordenadas às ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.”

(Almeida, 2001, p.13)

1 Existe na empresa uma preocupação em desenvolver o planejamento estratégico?

- Sim Não

Caso tenha respondido **SIM**, prossiga respondendo a questão 1.1. Se responder **NÃO**, avance para a questão 2.

1.1 São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?

- Sim Não

1.2 Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

- Sim Não

1.3 Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?

- Sim Não

2 Você considera o mercado em que sua empresa atua:

- Muito competitivo Competitivo Pouco competitivo

3 Você sente que a maior parte de seu tempo na empresa é utilizado para:

- Prevenir a empresa de futuros problemas
 Solucionar problemas já existentes

4 Você sente que utiliza muito do seu tempo solucionando problemas simples, rotineiros e repetitivos?

- Sim Não

5 Você acha que alguns dos problemas maiores que a empresa enfrenta hoje, poderiam ter sido evitados?

Sim Não

6 Você considera importante a participação dos funcionários na identificação e solução dos problemas da empresa?

Sim Não

SECÃO 2 – Gestão Estratégica da Informação

1 Qual a importância dos tipos de informações externas para a gestão de sua empresa?

Tipos de Informação	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Econômicas					
Sociais e Demográficas					
Legais					
Política					
Culturais					
Tecnológicos					
Internacionais					
Ecológicas					
Concorrência					
Clientes					
Fornecedores					

2 Qual a importância dos tipos de informações internas para a gestão de sua empresa?

Tipos de Informação	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Comercial					
Finanças					
Recursos Humanos					
Manutenção					

3 Existe na empresa um acompanhamento regular sobre as informações externas e internas consideradas **Importantes e Muito Importantes**?

Se sim, como é realizada?

Se não, comente por quê?

4 Quais são as maiores dificuldades encontradas para obter estas informações?

5 Com que frequência os fatores abaixo relacionados são utilizados por você para direcionar suas ações na administração de sua empresa?

Fatores	Muito utilizado	Utilizado	Pouco utilizado
Informação			
Intuição			
Experiência			

6 Qual a importância das fontes de informação para a gestão de sua empresa?

Fontes de Informação	Muito importante	Importante	Média importância	Pouco importante	Sem importância
Jornais e Revistas em geral					
Revistas ou Livros Especializados					
Fornecedores					
Visita a Empresas Concorrentes					
Ex-Empregados de Concorrentes					
Colegas mais experientes					
Funcionários da Empresa					

Consultores de Empresas					
Professores Universitários					
Clientes da Empresa					
Seminários, Cursos e Congressos					
Gerentes de Bancos					
SEBRAE					
Associações Comerciais					

Televisão e Internet					
Contador da Empresa					
Balço Financeiro da Empresa					
Equipe de Vendas					
Outras, especificar	-----				

SEÇÃO 3 – Aspectos de Organização da Empresa

- 1 Classifique em ordem de importância os seguintes fatores que podem ser utilizados como critérios para a contratação:

Crítérios	Muito Importante	Importante	Média Importância	Pouco Importante	Sem Importância
Grau de escolaridade					
Cursos específicos em telefonia					
Experiência anterior em empresas diversas					
Experiência anterior					
Indicação de parentes, amigos ou funcionários					

- 2 Identifique dois cargos considerados importantes para a Empresa.

1- _____
 2- _____

- 3 Assinale a alternativa que melhor representa seu estilo de administrar:

Faço questão de manter -me informado sobre tudo o que acontece na empresa.

Nenhuma decisão é tomada sem o meu consentimento.

Faço questão de manter -me informado sobre tudo o que acontece na empresa, mas sempre conto com a opinião de alguns funcionários antes de tomar uma decisão.

Tomo as principais decisões da empresa, mas as decisões referentes a assuntos do dia-a-dia e problemas mais corriqueiros podem ser tomadas por funcionários sem minha intervenção.

4 Analisando suas responsabilidades atuais como dirigente, caso fosse preciso afastar-se devido a alguma emergência, você acredita que o conhecimento dos funcionários sobre o funcionamento da empresa seria suficiente para administrá-lo em sua ausência?

Sim Não

Por quê?

5 Como um funcionário que acaba de ser contratado toma conhecimento do trabalho que ficará sob sua responsabilidade?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

SEÇÃO 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1 Existe na empresa uma preocupação em desenvolver o planejamento estratégico?

- Sim Não

Caso tenha respondido SIM, prossiga respondendo a questão 1.1. Se responder NÃO, avance para a questão 2.

1.1 São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?

- Sim Não

1.2 Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

- Sim Não

1.3 Os planos e decisões do planejamento são divulgados na empresa?

- Sim Não

2 O empresário procura obter conhecimento a respeito das oportunidades e ameaças que ambiente externo pode oferecer a sua empresa?

2.1 Se sim, como isso é feito?

3 O empresário procura obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos de sua organização?

3.1 Se sim, como isso é feito?

4 A empresa tem uma missão instituída?

4.1 Esta missão foi declarada a todos os funcionários da empresa e encontra-se registrada?

5 O empresário estabelece objetivos para sua empresa?

5.1 Estes objetivos estão registrados e são divulgados aos funcionários?

6 Os meios (estratégias) pelos quais serão alcançados os objetivos são detalhados em planos?

6.1 Esses planos são registrados e os funcionários são informados deles?

7 A empresa possui regulamentos, políticas ou normas registradas?

8 Quando foi a última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia?

8.1 Qual foi essa estratégia?

9 Detalhe a forma como as novas estratégias que surgem na empresa são colocadas em prática?

10 Como se dá a verificação de que os funcionários estão desempenhando corretamente seu papel com relação a nova estratégia?

11 É realizado algum tipo de controle para verificar se a estratégia está trazendo os resultados esperados?