

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SIMONE CEZÁRIO SILVA

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
(Estudo de caso na Correia Engenharia, na cidade de Itapaci - GO)

30055  
saou

Tombo n°	16040
Classif.	
Ex.	01
Origem:	a
Data:	12/02/2010

**SIMONE CEZÁRIO SILVA**

*Associação Educativa Evangélica*  
**BIBLIOTECA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**(Estudo de caso na Correia Engenharia, na cidade de Itapaci - GO)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Msc. Marco Antônio Pereira de Abreu

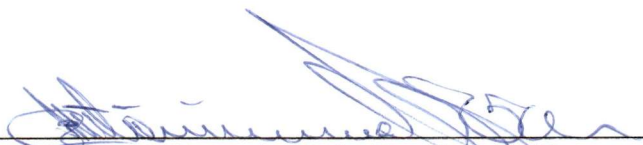
Rubiataba – GO  
2009

**SIMONE CEZÁRIO SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
(Estudo de caso na Correia Engenharia, na cidade de Itapaci - GO)

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

Orientador



Marco Antônio Pereira de Abreu  
Msc. Ecologia e Produção Sustentável  
Especialista em Docência Universitária

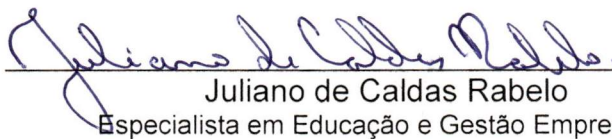
Bacharel em Administração de Empresas e Habilitação em Comércio Exterior

2º Examinador



Gilda Aparecida Nascimento  
Especialista em Educação e Administração de Sistema de Informação

3º Examinador



Juliano de Caldas Rabelo  
Especialista em Educação e Gestão Empresarial

Rubiataba, 06 de janeiro de 2010.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a Deus, por ter me dado a oportunidade de realizar este sonho, aos meus queridos pais que tanto amo, João Cezário da Silva e Benvinda Neves da Silva, que, com sabedoria, simplicidade, humildade e ternura, me ensinaram a arte de viver e aos meus queridos irmãos, que me ajudaram muito nessa caminhada.*

## AGRADECIMENTOS

*Sou profundamente grata a DEUS, por me dar força, resistência e sabedoria para alcançar este tão sonhado objetivo.*

*Agradeço à minha família, que representa tudo na minha vida e que sempre me apoiou em todos os meus objetivos. Em especial ao meu papai João Cezário e minha mamãe Benvinda Neves, que me deram força em toda essa caminhada. Amo vocês demais.*

*Agradeço aos meus irmãos: Elizângela de Souza Neves, João Carlos de Souza Neves, Célio de Souza Neves, Sandra Raquel Cezário Silva, Daiane Cezário Silva, pelos incentivos quando mais precisei. Agradeço também aos meus sobrinhos Kamilla e Ícaro.*

*Agradeço aos meus eternos amigos e companheiros de jornada, em especial as minhas amigas: Ciranda Gonzaga Neto, Irinéia Paes Ferreira e Jandira Maria Neves que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me dando força com sua amizade sincera.*

*Agradeço ao meu amigo Eng<sup>o</sup>. Kennedy da Silva Correia por sua colaboração, pelas informações cedidas, suas sábias palavras e pelo incentivo no decorrer deste curso.*

*Agradeço em especial ao meu orientador Marco Antônio Pereira de Abreu pela dedicação, atenção, sabedoria, paciência e incentivo, constituindo-se em uma figura de fundamental importância para realização deste trabalho.*

*Agradeço aos professores desta instituição e a todos que contribuíram para a minha formação, a eles o meu reconhecimento.*

Associação Educativa Evangélica  
BIBLIOTECA

*“Somente quem se arrisca a ir longe  
fica sabendo até onde pode chegar”  
(Thomas Stearns Eliot)*

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade realizar um estudo a respeito da empresa: Correia Engenharia, que atua no ramo de construções civis e produção de pré-moldados de concreto, situada na cidade de Itapaci Goiás, e em se fazer um planejamento estratégico baseado no modelo de desenvolvimento de uma Análise Swot para que a mesma mantenha-se no mercado e, conseqüentemente, aumente seus resultados e a sua lucratividade. Quanto à metodologia, foi usada a pesquisa exploratória e para a coleta dos dados, entrevista com o proprietário. Foi possível analisar a situação real da empresa para a elaboração do planejamento estratégico para o ano de 2010, a partir das informações cedidas pelo proprietário, através da análise do ambiente e da análise SWOT, identificando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa, com a finalidade de se sugerir uma missão e visão para a organização e ajudando o administrador da Correia Engenharia na tomada de decisões e na realização de ações com mais segurança dentro das possibilidades da organização. Mediante os resultados da pesquisa, verificou-se que o objetivo da empresa é se desenvolver e melhorar seus processos organizacionais. Depois de implantado o plano de ação proposto, a organização poderá obter um melhor direcionamento de suas ações no ambiente no qual está inserida, com desenvolvimento de suas atividades, qualificação de seus colaboradores, maior produtividade e crescimento da empresa.

**Palavras-chave:** estratégia; planejamento estratégico; missão; visão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Matriz SWOT .....	24
Figura 2. Organograma da empresa Correia Engenharia .....	36



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Plano de Ação .....	47
-------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ART – Anotação de Responsabilidade Técnica

CREA-GO – Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura do Estado de Goiás

ENG<sup>o</sup> – Engenheiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

QT<sup>o</sup>. – Quanto

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 PROBLEMÁTICA.....	14
3 OBJETIVOS .....	15
3.1 Objetivo Geral .....	15
3.2 Objetivos específicos .....	15
4 JUSTIFICATIVA.....	16
5 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
5.1 Conceito de planejamento e sua importância para a Correia Engenharia.....	18
5.2 Conceito de estratégia e sua importância .....	20
5.3 Conceito de Planejamento Estratégico à luz da empresa estudada.....	22
5.4 A Matriz SWOT e a gestão estratégica das empresas.....	23
5.5 Visão da empresa .....	24
5.6 Missão da empresa .....	25
5.7 Análise externa e interna da empresa .....	26
5.8 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas .....	27
5.9 Elaboração do projeto e plano de ação .....	29
6 METODOLOGIA .....	31
6.1 Tipo de Pesquisa .....	31
6.2 Método de Pesquisa .....	32
6.3 Coleta dos dados.....	32
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
7.1 Contexto histórico – Correia Engenharia .....	33
7.2 Dados da empresa objeto de estudo .....	35
7.3 Elaboração do planejamento estratégico – Correia Engenharia .....	37
7.3.1 Elaboração da missão para a Correia Engenharia .....	37
7.3.2 Elaboração da visão para a Correia Engenharia .....	37
7.3.3 Valores da Correia Engenharia .....	38
7.3.4 Descrição do negócio da empresa .....	38
7.4 Análise dos consumidores e dos concorrentes.....	39
7.4.1 Consumidores da empresa Correia Engenharia .....	39

7.4.2 Concorrentes da empresa Correia Engenharia.....	40
7.5 Análise do Ambiente da empresa .....	40
7.5.1 Análise do ambiente demográfico .....	41
7.5.2 Análise do ambiente econômico .....	41
7.5.3 Análise do ambiente sócio-cultural.....	41
7.5.4 Análise do ambiente político e legal .....	42
7.5.5 Análise do ambiente tecnológico .....	42
7.6 Diagnóstico estratégico da empresa feito através a Análise SWOT.....	43
7.6.1 Pontos fortes da Correia Engenharia .....	43
7.6.2 Pontos fracos da Correia Engenharia .....	44
7.6.3 Oportunidades do ambiente externo da empresa .....	45
7.6.4 Ameaças do ambiente externo da empresa .....	46
7.7 Objetivos e metas da empresa .....	46
8 PLANO DE AÇÃO .....	47
8.1 Análise das estratégias .....	48
8.1.1 Estratégia 1: Software para criação de maquetes eletrônica .....	48
8.1.2 Estratégia 2: Treinamento e desenvolvimento .....	49
8.1.3 Estratégia 3: Marketing da empresa .....	49
8.1.4 Estratégia 4: Sistema de Informação Gerencial .....	49
8.1.5 Estratégia 5: Desenvolvimento de um site .....	50
8.1.6 Estratégia 6: Reuniões .....	50
9 CONCLUSÃO .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52
APÊNDICE .....	54
ANEXOS .....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Planejar tem sido a palavra de ordem para as empresas nos dias de hoje. Isso porque diante das incertezas do ambiente empresarial, as empresas que não planejam, ou seja, as que não buscam se antecipar às mudanças ocorridas no mercado correm riscos de não conseguirem alcançar os objetivos desejados. Atualmente, nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo pensando somente no hoje, no dia-a-dia e sem prever o amanhã. O mercado exige que as empresas tenham certa maleabilidade e consigam se adaptar às constantes mudanças, isso quer dizer que as organizações precisam ser flexíveis, sendo capazes de ter uma prévia do futuro, pensando sempre em longo prazo. Surge então, a grande importância do planejamento estratégico como ferramenta para contribuir com o alcance dos objetivos propostos pela organização. Para Drucker (1962, p. 131 apud OLIVEIRA, 1999, p. 26), "planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes. É um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo".

A necessidade de buscar conhecer um pouco essa realidade empresarial tão crítica para as organizações, em específico a empresa Correia Engenharia, justifica a realização de um trabalho que possa elaborar um planejamento estratégico e conseqüentemente analisar o ambiente, no sentido de se obter compatibilidade adequada entre a empresa e as forças externas que afetam seus objetivos e metas, levando a sugerir uma missão e uma visão para a organização.

Dessa forma, buscou-se identificar as necessidades da empresa e propor soluções para uma administração mais eficiente e eficaz, onde o direcionamento estratégico irá facilitar na tomada de decisões.

Vale ressaltar que segundo Oliveira (1993, p.27), "estratégia é definido como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas".

O processo de elaboração deste planejamento envolveu o proprietário - engenheiro responsável técnico pela empresa estudada - através de entrevista feita com o mesmo, e os funcionários, por meio de diálogos informais, fato que

possibilitou a elaboração de diagnóstico a partir de observações realizadas na empresa. Num primeiro momento discute-se os conceitos de planejamento, de estratégia, análise SWOT, missão, visão, objetivos e suas aplicações. Em seguida abordar-se-á a metodologia aplicada, onde foi usada a pesquisa exploratória, através de um estudo de caso. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista com o proprietário da organização, com perguntas abertas, o que gerou os resultados e discussões do trabalho de forma textual, não sendo necessária a utilização de gráficos nessa pesquisa.

## 2 PROBLEMÁTICA

A dinâmica das empresas contemporâneas as tem condicionado a uma seqüência de buscas por novos meios alternativos na administração geral que, na maioria das vezes, não são possíveis de serem realizadas. É comum, isso já desde os tempos da grande Revolução Industrial, ocorrências em que os objetivos traçados por uma empresa, ou empreendimento, nem sempre são efetivados devido aos diversos fatores, dentre eles a ausência de planejamento ou mesmo visão quanto aos rumos a serem seguidos e a busca por oportunidades.

Com base nessa ilustração e trazendo o foco em direção ao objeto observado na construção deste TCC, a empresa **Correia Comércio e Engenharia Ltda**, é que se fundamenta a considerada importância nas abordagens quanto aos procedimentos administrativos inadequados que, especificamente para o objeto de estudo, tem criado situações de impedimento de alavancagem nas pretensões de crescimento desta empresa. O Principal problema verificado é a ausência de um planejamento e uma real definição quanto a um direcionador que a leve – a empresa – a um objetivo definido. A indefinição se estende as áreas intermediárias da empresa quando se percebe que não há uma meta estabelecida exatamente devido à falta de estratégia elaborada pela alta administração. Assim, cabe aqui o seguinte questionamento quanto a: Será que a não existência (ausências) do planejamento formal tem atrasado o crescimento da empresa?

A menção a que se faz a ausência do planejamento formal se dá em função da notória ação dos improvisos e empirismos verificados no desenvolvimento das atividades técnicas da empresa objeto de estudo, o que denota na predominância da administração com base na informalidade.

O desafio maior da empresa em questão é agir de forma eficaz, num cenário de competitividade e de mudanças ambientais contínuas, o qual lhe impõe a necessidade de buscar um meio para alcançar a excelência administrativa. Com isso, torna-se imprescindível repensar atitudes empregadas às estratégias estabelecidas pela administração geral, de tal maneira que permitam a adaptação da empresa às interferências do ambiente onde se encontra inserida e o iminente surgimento de novos concorrentes.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral**

Avaliar as condições de elaboração de um planejamento estratégico na empresa Correia Engenharia, dado ao fato da ausência de um plano de atuação que possa possibilitar maior eficiência e eficácia nas tomadas de decisões.

### **3.2 Específicos**

- Definir a missão e visão da empresa de forma que possam direcionar as ações estabelecidas;
- Identificar os elementos definidos como pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, a partir da análise SWOT da empresa estudada;
- Elaborar um plano estratégico para a Correia Engenharia.



## 4 JUSTIFICATIVA

Diante das constantes mudanças que vem ocorrendo no cenário empresarial, à maioria das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, estão buscando maneiras de se desenvolver e se manterem no mercado. Muitas delas já perceberam que os desafios e as ameaças do ambiente com as quais se deparam, podem ser transformados em oportunidades para alcançar seus objetivos e a eficácia da organização.

As organizações devem estabelecer um planejamento de suas atividades, para desta forma estarem mais preparadas para as ameaças e mudanças do ambiente em que atuam. Outra razão que justifica o estabelecimento de uma estratégia direcionada é o fato das pequenas empresas terem, comumente, dificuldades de atingir suas metas e muitas vezes não definirem o que querem ou como fazer para alcançar algo, ou seja, os objetivos.

As descrições remetem ao raciocínio de que as empresas, independentemente de seu tamanho, se pequena, média ou grande, necessitam cada vez mais estabelecerem critérios no desenvolvimento de suas atividades por meio das análises do ambiente onde estão desenvolvendo tais atividades. A Análise SWOT<sup>1</sup> surge, portanto, como uma importante ferramenta na composição de informações cruciais para a tomada de decisões e consequente desenvolvimento do futuro da empresa em sua busca por resultados e inserção num mercado altamente competitivo e cada vez mais profissional. Que saiba (a empresa) valorizar as oportunidades e que esteja preparada para as constantes mudanças que sempre ocorrerão. Todavia, torna-se extremamente necessário que as empresas elaborem processos formais e flexíveis de planejamento estratégico, a fim de melhorarem o gerenciamento do processo administrativo, gerando resultados positivos para toda a organização.

Diante do exposto acima, percebe-se que a importância do planejamento estratégico e os estudos voltados nesta área são inquestionáveis, pois eles auxiliam as empresas a utilizarem melhor seus recursos, minimizando perdas e se dirigindo

---

<sup>1</sup> SWOT - *Strengths* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças.

para o caminho correto, trazendo como consequência a eficácia no trabalho, a satisfação dos clientes e colaboradores e a catalisação de recursos para as organizações.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Baseando-se numa análise reflexiva, pode-se supor que uma empresa bem preparada é aquela que se preocupa constantemente em planejar suas atividades, analisando o ambiente no qual está inserida e se adaptando às mudanças que ocorrerão no mercado, para desta forma conseguir atingir suas metas e objetivos.

### 5.1 Conceito de planejamento e sua importância para a Correia Engenharia

Pode-se dizer que o planejamento é um processo de tomada de decisões no presente que servem para lidar com o futuro incerto das organizações. As técnicas de planejamento buscam informações na empresa e no ambiente para desenvolver estratégias que possam diminuir essas incertezas do futuro. Dessa forma, Lacombe e Heilborn (2003, p. 161) declaram que, "Planejamento não se refere a decisões futuras, pois isto não existe; decisões são sempre tomadas no presente. Ele é executado no presente; seus resultados é que se projetam no futuro."

Tais afirmações induzem às observações junto à empresa objeto de estudo (Correia Engenharia), havendo ausência de tais conceitos com a prática da empresa, pois não há um planejamento formal, visando o futuro da Correia engenharia, o que se observa, é que a empresa não planeja seus objetivos, nem os processos organizacionais, tudo é realizado de maneira informal, e isso faz com que a mesma não alcance os resultados satisfatórios. Sem um planejamento a empresa passa por sérias dificuldades, como perda de tempo, retrabalho, pois os colaboradores não têm uma meta de trabalho definida, tudo é feito no agora, sem planejar as atividades do amanhã.

Para Oliveira (1999, p. 33), "O processo de planejar envolve um modo de pensar, que envolvem indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde." Tal exposto induz a percepção de que a formação e utilização de elementos consolizadores no planejamento, não se traduzem em complexidade dada sua análise a partir de simples indagações que trazem respostas simples, embora situadas num contexto

complexo que é a tomada de decisões em uma organização, que possa se traduzir em ganhos ou perdas para esta organização propriamente dita.

Contudo, entende-se que por meio do planejamento a empresa deve procurar estar interligada com seu meio ambiente para aproveitar o que esse ambiente tem a lhe oferecer e se antecipar às mudanças que podem prejudicar o desempenho e o futuro da organização. Desta forma, "O planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las". (MEGGINSON et al., 1998, p. 129)

O planejamento nada mais é do que um processo de tomada de decisões pela empresa que visa traçar objetivos que sejam eficientes e eficazes, para que possam maximizar os resultados e minimizar as fraquezas, garantindo assim o crescimento empresarial.

O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 33).

O processo de planejamento está sendo bastante divulgado, devido à sua vital importância para as empresas, pois as mesmas perceberam que planejar faz com que as atividades da organização sejam mais eficientes e eficazes, o que lhes garante melhores resultados.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2007, p. 13).

O planejamento se tornou um diferencial competitivo das empresas modernas, sendo de vital importância para seu crescimento. As organizações perceberam que planejar suas atividades faz com que os processos organizacionais sejam realizados de maneira mais adequada, almejando com isso um futuro promissor para a empresa, pois só quem planeja e traça as metas a serem alcançadas sabe ao certo aonde se quer chegar, possuindo com isso mais chances dos resultados alcançados serem mais satisfatórios.

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2000, p. 175)

É importante salientar que o planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de quando e como deve ser realizado. Tudo isso visa o alcance de melhores resultados na empresa e uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 34).

## 5.2 Conceito de estratégia e sua importância

A finalidade básica das estratégias é definir quais serão os caminhos a serem tomados para que os objetivos e desafios empresariais sejam atingidos. Com isso, pode-se afirmar que a formulação de estratégias previamente definidas é o meio que a empresa possui para chegar aonde ela quer chegar, atingindo suas metas e fins prioritários.

Estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. O termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa a "general". Literalmente quer dizer a "arte do generalato". Até a época napoleônica referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado foi ampliado, incorporando as medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. (TAVARES, 1991, p. 165).

Para Oliveira (1999, p. 177),

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Através de estratégias bem estabelecidas as organizações conseguem enfrentar as constantes mudanças ocorridas no ambiente empresarial, pois a definição das necessidades da organização faz com que as pessoas trabalhem para satisfazer essas necessidades. A estratégia auxilia na construção de um futuro mais promissor e rentável para as organizações.

“Numa empresa, 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.” (OLIVEIRA, 1999, p. 175).

Pode-se afirmar que, a estratégia é definida pelo nível mais alto da empresa, ou seja, pela alta administração. Os gestores que definirão quais serão os caminhos e metas que a organização deverá tomar para alcançar melhores resultados. Para isso, deverão fazer com que essas metas a serem tomadas, envolvam todos os departamentos da empresa e que todos cumpram suas tarefas da melhor forma possível, só assim os objetivos estabelecidos serão atingidos.

A estratégia é geralmente definida no nível institucional da empresa (portanto, ao nível mais elevado da empresa) em função do comportamento e dos destinos que esta pretende seguir em função do ambiente de tarefa onde se encontra. O nível institucional define os objetivos da empresa e, para atingi-los, escolhe a estratégia ou estratégias mais adequadas, em função da análise ambiental, da análise organizacional e das alternativas estratégicas mais indicadas para o contexto. (CHIAVENATO, 1994, p. 190).

Segundo Santos, Alves e Almeida (2007), a estratégia deve buscar criar valores que diferenciem a organização de seus concorrentes, criando, assim, uma vantagem competitiva. Dessa forma, a empresa estará mais preparada perante o seu ambiente, com estratégias que maximizem seus resultados e lhes possibilitem mais competitividade no mercado.

As empresas que não possuem um diferencial competitivo, que não buscam a inovação estão fadadas a não conseguirem sobreviver por muito tempo neste mercado cada vez mais exigente. Para conseguir esse diferencial, as empresas

devem investir em estratégias que definam os meios e as formas de se alcançar o que a organização deseja, buscando sempre melhorar as atividades realizadas na empresa e a satisfação dos colaboradores e conquista dos clientes, pois são os colaboradores que ajudarão na realização das estratégias estabelecidas e são os clientes os responsáveis pelo sucesso de qualquer organização.

### **5.3 Conceito de planejamento Estratégico à luz da empresa estudada**

Pode-se afirmar que, planejar estrategicamente uma empresa é buscar a efetividade, eficiência e eficácia organizacional, através de ferramentas que auxiliem no processo de crescimento empresarial e de construção do seu futuro, não esquecendo de considerar o seu ambiente, para se adaptar às possíveis mudanças que sempre ocorrerão nesse mesmo ambiente.

“O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.” (OLIVEIRA, 1999, p.46).

O planejamento estratégico tornou-se o foco da alta administração das empresas, sendo uma das ferramentas que os administradores utilizam para otimizar sua gestão, definindo seus objetivos e as ações para a sua execução. O planejamento quando bem implementado nas empresas faz com que seja garantido o sucesso, pois a intenção de planejar é melhorar o futuro através de decisões tomadas no presente.

O Planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à 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. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 1999, p. 46)

Esse processo de planejar estrategicamente uma empresa está voltado para as medidas positivas que a organização deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente. Para que esse processo alcance o

resultado esperado todos os colaboradores devem conhecer o planejamento da empresa, sua missão e sua visão, pois o plano estratégico não deve ficar só no papel e sim ser repassado para todos da organização. Os gestores também devem controlar constantemente o plano estratégico para verificar se o que foi estabelecido está sendo cumprido de maneira correta. A empresa também precisa estar preparada para as ameaças ambientais que venham afetar o plano proposto.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p.25).

Observa-se que a empresa estudada (Correia Engenharia) não possui um planejamento estratégico documentado, nem nunca traçou estratégias para se posicionar perante o cenário econômico das organizações. Sabe-se que a organização só estará preparada para enfrentar a crescente competitividade no mundo dos negócios se possuir uma postura estratégica e interativa, otimizando resultados e maximizando os lucros da empresa. Por isso a Correia Engenharia deve repensar suas práticas, a fim de garantir-lhe vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

#### **5.4 A Matriz SWOT e a gestão estratégica das empresas**

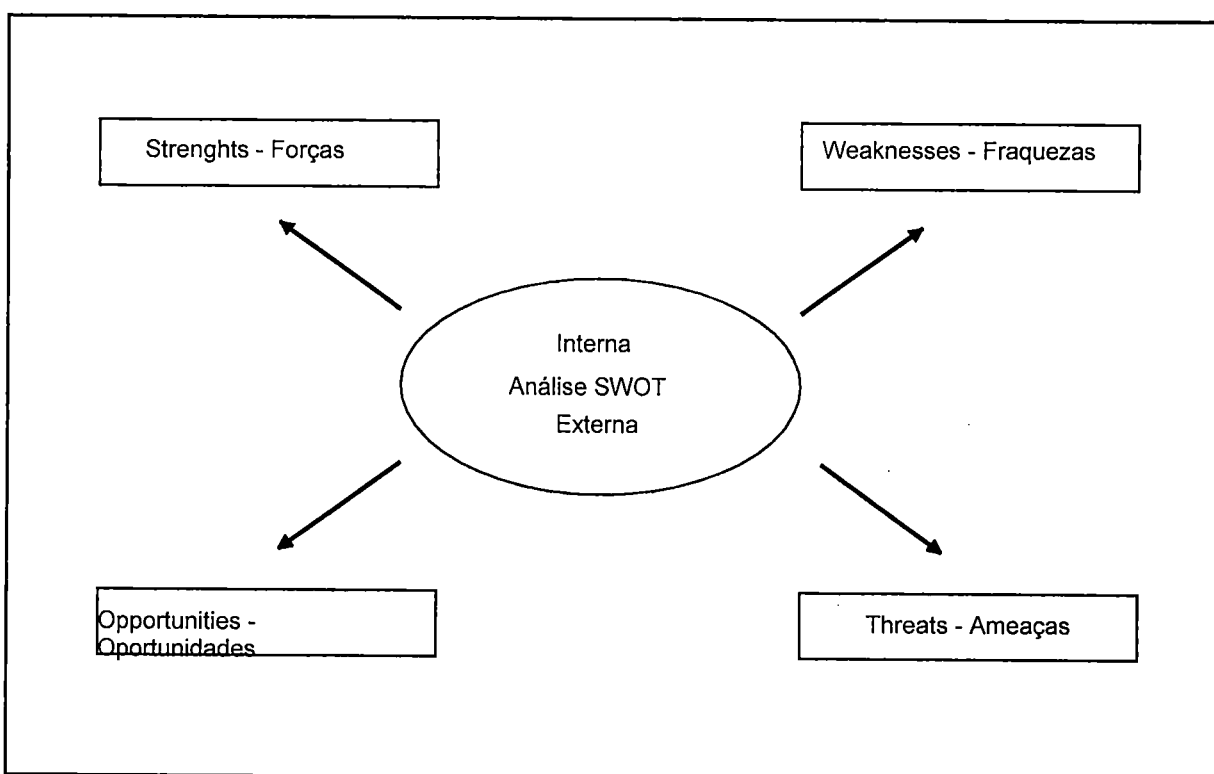
A análise SWOT é uma técnica bastante utilizada pelas empresas modernas para avaliar as forças e fraquezas existentes no ambiente interno das organizações e as oportunidades e ameaças presentes no seu ambiente externo. Através dessa ferramenta a organização faz um diagnóstico do ambiente em que atua. A organização deve ser capaz de intensificar seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades, procurar reduzir suas fraquezas, com isso estará preparada para enfrentar as ameaças externas.

Swot é a sigla de *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A avaliação estratégica realizada a



partir da matriz Swot é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. (LOBATO et al., 2003, p. 67)

Através desse diagnóstico estratégico feito pela análise Swot a empresa analisa internamente os pontos que são considerados fortes e os fracos dos departamentos da empresa, já a análise externa busca identificar as oportunidades e ameaças da parte externa da empresa, que são seus concorrentes, seus fornecedores, o ambiente político, tecnológico, demográfico.



**Figura 1: Matriz SWOT.**

Fonte: Lobato et al. (2003, p. 20).

## 5.5 Visão da empresa

A visão mostra como a empresa deseja ser vista no futuro, suas metas a serem atingidas. É através da visão que a empresa define o que ela deseja conquistar em longo prazo.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se assim, útil e funcional para todos envolvidos com a

organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. (COSTA, 2004, P. 36)

Pode-se afirmar que a visão da empresa deve ser elaborada de maneira simples e de fácil compreensão, sendo que a mesma deve ser compartilhada com todos os colaboradores da organização, de forma participativa, onde todos possam ter consciência desta visão, para trabalharem juntos, a fim de alcançá-la. Pois, não adianta a empresa ter uma visão bem elaborada, se não houver comprometimento por parte das pessoas que estão envolvidas no processo de realização dos objetivos da organização.

Lobato et al. (2003, p. 40) declara que,

Pode-se conceber a visão como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência. Estando acima dos objetivos da empresa, é a imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa.

## **5.6 Missão da empresa**

Missão é aquilo que a empresa desempenha em seu negócio, o sentido da sua existência, o que a organização faz para atender seus clientes, satisfazendo a demanda do ambiente e as necessidades dos clientes.

Para Tavares (1991, p. 88), "A missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio."

Pode-se afirmar que, a missão da organização é a sua razão de ser, é uma espécie de guia dentro da organização, onde as pessoas trabalharão para atingir os propósitos que foram estabelecidos por essa missão. Todos os colaboradores da organização devem conhecer esta missão estabelecida para se engajarem a alcançar o que foi proposto e cumprir a missão.

Segundo Oliveira (1993, p.48), "A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir e de sua razão de ser".

Para a definição da missão deve-se responder a uma série de questões antes de sua elaboração. Nessas perguntas o cliente é o mais importante, pois todas as questões são voltadas para esse cliente em potencial. Os consumidores da organização têm desejos e necessidades que serão correspondidos na compra dos produtos e serviços. A missão da empresa só terá efeito se satisfazer seus clientes.

Tavares (1991, p. 88) declara que,

As bases para a elaboração poderão ser identificadas através do esclarecimento das seguintes questões: Quem é e onde está o nosso cliente? Quem poderá vir a ser nosso cliente? O que podemos fazer para manter os primeiros clientes e conquistar os demais? O que compra nosso cliente? Quais são nossas competências distintivas?

A empresa objeto de estudo não possui ainda uma visão e uma missão definidas, sendo que um dos objetivos deste trabalho é sugerir uma visão e uma missão para a empresa em questão. Depois de desenvolvida a missão e a visão a Correia Engenharia deve repassá-las a todos os seus colaboradores para que todos tenham conhecimento da razão de existência da organização (missão) e do que ela deseja para o futuro (visão).

## 5.7 Análise externa e interna da empresa

Mediante uma análise reflexiva, conclui-se que a análise interna da empresa consiste em levantar os pontos fortes e pontos fracos da organização, e a análise externa levantar as oportunidades e ameaças do ambiente.

Segundo Oliveira (1999, p. 83),

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

**Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

**Pontos fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

**Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

**Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Ainda, Oliveira (1999), através do planejamento estratégico a empresa espera: conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas.

Através desse diagnóstico estratégico as empresas se conhecerão melhor, podendo aumentar seus pontos fortes e procurando reduzir ou eliminar seus pontos fracos. Conhecerão também o ambiente em que atuam, aproveitando dessa forma as oportunidades desse ambiente e se preparando para as eventuais ameaças, fazendo com que essas ameaças não atrapalhem o negócio da empresa.

Para Oliveira (1993, p. 44),

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

Ainda segundo Oliveira (1993, p. 46-47),

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorece perante oportunidades e ameaças do ambiente.

Observa-se que na empresa objeto de estudo essa técnica de analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o externo (oportunidades e ameaças) nunca foi praticada, devido à falta de conhecimento de seus sócios dessa ferramenta de gestão. Com isso, supõe-se que a empresa por não pesquisar o mercado tem perdido grandes oportunidades de crescimento e está sujeita as ameaças que afetam seu ambiente.

## **5.8 Estabelecimento de objetivos, desafios e metas**

O estabelecimento dos objetivos, desafios e metas organizacionais é uma atividade básica para qualquer negócio. Pois, se a empresa não souber aonde quer

chegar, não saberá qual caminho deve seguir. Definir objetivos é definir para onde ir, a fim de alcançar os resultados almejados.

Planejar essencialmente é definir objetivos e as formas de realizá-los. Objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicação de recursos. Os objetivos representam a parte mais importante de um plano. (MAXIMIANO, 2000, p. 184).

Pode se dizer, que o planejamento da organização é feito mediante os objetivos que a mesma pretende atingir. Uma organização sem objetivos, sem metas definidas a alcançar, não consegue planejar seu futuro, nem obter um direcionamento a ser seguido, por isso que os objetivos organizacionais são de vital importância para as empresas.

De acordo com Oliveira (1999):

- Objetivo: é o alvo ou ponto que se pretende atingir.
- 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*.
- Meta: é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado fim.

Segundo Chiavenato (1994, p. 254), "Objetivos são as pretensões ou propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir."

De acordo com uma análise reflexiva, uma empresa pode ter vários objetivos, e uma das tarefas dos executivos é determinarem o grau de importância de cada um desses objetivos e definirem o melhor meio de atingi-los.

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 palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação ou dedicação de forma real. (OLIVEIRA 1999, p. 150)

Com isso, pode-se dizer que os objetivos são essenciais para qualquer organização, pois, se os mesmos não existirem, não tem como formular adequadamente as estratégias e os planos do processo decisório. Os objetivos são entendidos como aquilo que a empresa almeja, os seus sonhos. Para torná-lo real,

deve ser transformado em metas a serem atingidas pela organização. Depois de atingidas essas metas a empresa deverá avaliar se os objetivos propostos inicialmente foram condizentes com as metas alcançadas.

A definição de objetivos é também um posicionamento estratégico. Esta é uma das fases mais importantes na definição de estratégias empresariais, especialmente porque, posteriormente, como elemento de referência, permitirão em primeiro lugar verificar se as ações implementadas são condizentes com o que se propôs a alcançar e, em segundo lugar quantificar os desempenhos e corrigir os desvios observados. (SANTOS, 1992, p. 180)

A empresa só conseguirá alcançar os objetivos que foram pré-estabelecidos, se houver um engajamento e participação de todos os envolvidos neste processo, tanto administradores, quanto colaboradores devem conhecer quais são os objetivos organizacionais e a postura que devem tomar para realizar tais objetivos. Para isso, a disciplina, a cooperação e o comprometimento de todos são de fundamental importância. Pois, se os colaboradores não enxergarem os benefícios dos objetivos para a organização, os mesmos se mostrarão relutantes, tendo falta de interesse e se recusando a cumprir o que lhes compete.

## **5.9 Elaboração do projeto e plano de ação**

Para Oliveira (1999, p.225),

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.

É nessa etapa de elaboração do projeto que a empresa irá colocar em prática os planos de ação que devem ser feitos para se alcançar os objetivos pré-estabelecidos, mediante seu plano estratégico. Uma das ferramentas de plano de ação bastante utilizada é a 5W2H, que mostra o quê, quem, quando, como, onde, por que e quanto custará as estratégias propostas no plano estratégico.

Para uma rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação, o plano de ação pode estruturar-se através da ferramenta 5W2H, que significa:

*What* – o que será feito? Define os objetivos;  
*Who* – quem fará o que? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;  
*When* – quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;  
*Where* – onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;  
*Why* – por que será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;  
*How* – como será feito o quê? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;  
*How much* – quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos. (LOBATO et al., 2003, p. 130)

Pode-se dizer que o plano de ação orienta os gestores da organização na tomada de decisões, auxiliando na elaboração e implementação do planejamento estratégico. O plano de ação deve ser participativo, ou seja, todos os colaboradores devem se engajar para sua execução. Deve também ser flexível, podendo ser modificado ou adaptado de acordo com as alterações ambientais, mas sempre procurando focalizar os objetivos almejados.

## 6 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Primeiro detalha-se o método da pesquisa (estudo de caso com pesquisa exploratória), em seguida os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Correia Comércio e Engenharia Ltda, situada à Rua Assunção Qd. 03 Lt. 10 – Centro - Itapaci-GO.

### 6.1 Tipo de Pesquisa

Utilizou-se o método de pesquisa exploratória que para Gil (2002, p.41), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Dando maior ênfase ao que já foi afirmado anteriormente, na visão das autoras Lakatos e Marconi (2001, p.188), “Pesquisa exploratória é a investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou um problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno.”

Para método de estudo foi considerada a pesquisa qualitativa, que segundo Triviños (1987, p. 116), “A pesquisa qualitativa não precisa se apoiar em informações estatísticas. Ela tem um tipo de objetividade e validade conceitual, a qual contribui para o desenvolvimento do pensamento científico”. Conclui ainda que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em produzir medidas qualitativas de atributos ou desempenhos.

A pesquisa de cunho qualitativa que segundo Gil (1999, p. 70),

É muito freqüente na pesquisa social devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo e não requer aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre no levantamento.



## 6.2 Método da Pesquisa

O método adotado para a pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Gil (2002, p.54), "Estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados."

## 6.3 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o proprietário, na própria empresa. Segundo Cervo e Bervian (1996, p.136), "A entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objeto definido: recolher através do interrogatório do informante dado para a pesquisa."

O tipo de entrevista utilizada na coleta dos dados foi a entrevista despadronizada ou não estruturada que, para Andrade (2005, p. 146), "consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante."

Outras informações foram adquiridas através do método de observação direta intensiva dando ênfase à técnica de entrevista, nas quais o pesquisador presenciou os fatos e conversou com os funcionários. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 192), "esta é uma técnica de coleta de dados que serve para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade."

Portanto, verificar os resultados da pesquisa e coleta de dados tornou-se fator abrangente na consolidação da investigação que proporcionou subsídios na elaboração do plano estratégico. Neste caso, fez-se necessária sua análise descritiva e explicativa, por se tratar de um estudo de caso exploratório com levantamentos qualitativos.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Associação Educativa Evangelica  
BIBLIOTECA

### 7.1 Contexto histórico – Correia Engenharia

A empresa Correia Comércio & Engenharia Ltda foi fundada no ano de 2005, na cidade de Itapaci-GO, atuando nos segmentos de projetos de engenharia para construção civil, execução e fiscalização de obras e possuindo também uma fábrica de pré-moldados de concreto, como: lajes, bloco canaleta, bloco de vedação, manilhas, tanques, cochos de ração para gado, mata-burro, etc.

A idéia de abrir a empresa se remete ao ano de 1997, tendo como protagonista o sócio-proprietário, engenheiro Kennedy da Silva Correia, que na época cursava Engenharia Civil na Universidade Católica de Goiás. Nesse mesmo ano o Sr. Kennedy teve que apresentar um seminário da disciplina de Construção, Química e Concreto na faculdade, cujo tema era: Terra, corrosão e pré-moldados. Como não gostava dessa disciplina, ele teve que estudar e se dedicar muito. E foi através desses estudos, que teve a possibilidade de conhecer várias fábricas de pré-moldados de concreto e empresas de impermeabilização em Goiânia. Foi a partir daí que passou a se interessar pela fabricação de lajes pré-moldadas e impermeabilizadas de concreto.

No ano de 1999, formado em engenharia civil, o Sr. Kennedy, começou a pesquisar e ver o que tinha de tecnologia na área e o custo de montagem da fábrica de pré-moldados. Nesse meio tempo, trabalhou com informática, como programador, onde começou a estudar o software para cálculo estrutural. Montou no ano de 2000, o escritório de engenharia na cidade de Goiânia, ficando lá até o ano de 2003.

No início do ano de 2004, muda-se para a cidade de Itapaci, onde começa de maneira informal a fazer projetos na região. Em um de seus maiores projetos, que é a Igreja de Santa Terezinha de Goiás, fabricou as primeiras lajes pré-moldadas no terreno da obra. Neste mesmo ano fez o projeto de um galpão de uma loja na cidade de Itapaci, onde ofereceu para fabricar a laje da obra. Muitas pessoas acharam que ele não conseguiria fabricar esta laje de 400m<sup>2</sup>, pois era no quintal de sua casa, num corredor de 1,20m de largura. O objetivo foi alcançado, a laje concluída, dando um total de 03 caminhões de laje.

O resultado positivo da fabricação destas lajes o impulsionou a abrir o escritório de engenharia e a fábrica de pré-moldados na cidade. Para isso, vendeu seu carro, comprou a sede própria para fábrica com área de 900m<sup>2</sup>, as primeiras formas, as primeiras máquinas e a estrutura do galpão para montar a fábrica de pré-moldados.

Assim que a fábrica foi aberta, o engenheiro Kennedy começou a fazer um marketing da fábrica de maneira informal (boca a boca), apresentando o trabalho como engenheiro civil e projetista e mostrando para seus clientes de projetos as vantagens das construções que utilizam pré-moldados de concreto.

Com a comprovação do que havia proposto, houve uma significativa mudança nas vendas e uma expansão dos ramos de atividades da fábrica de pré-moldados e da empresa de engenharia. Hoje, além de vender seus produtos ao consumidor final, expandiram-se para construtoras, lojas de materiais para construção e prefeituras.

Na mesma proporção de crescimento, a empresa de engenharia passou a participar de licitações para construções públicas no ano de 2008, onde nestas obras foram aplicados os blocos canaleta, blocos de vedação e lajes da fábrica, permitindo assim uma integração das atividades da empresa (tanto engenharia, como fábrica) e uma maior lucratividade.

A empresa atende a cidade de Itapaci e cidades vizinhas, sendo estas: Santa Terezinha de Goiás, Crixás, São Luiz do Norte, Pilar de Goiás e outras cidades do Vale do São Patrício.

- ✓ Principais projetos e obras da empresa Correia Engenharia:

#### Obras públicas

- Estádio de futebol com pavimentos de arquibancadas e cabine de rádio no terceiro pavimento, com vestiários, camping e muro;
- Construção de 24 casas populares do programa FETAEG (Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Goiás);
- Construção de 27 Kit's Sanitários.
- 

#### Projetos de engenharia

- Igreja de Santa Terezinha de Goiás;

- Fecularia – Fábrica de Fécula de Crixás;
- Asfaltos em diversas cidades – Itapaci, Pilar de Goiás, Guarinos, Crixás e São Luiz do Norte;
- Lago do Parque Ecológico de São Luiz do Norte;
- Lago do Parque Ecológico de Pilar de Goiás;
- Praças municipais em São Luiz do Norte;
- Centro de Apoio Cultural em São Luiz do Norte;
- Supermercado Agrovet em Crixás;
- Ponte pré-moldada na estrada para fecularia;
- Estrada vicinal – projeto e execução no assentamento Vale do São Patrício – em Itapaci;
- Galeria de Água Pluvial em Itapaci;
- 200 Casas Populares em São Luiz do Norte;
- Banheiro público em São Luiz do Norte;
- Posto de Saúde em São Luiz do Norte;
- Colégio Municipal de São Luiz do Norte;
- Quadra de esporte em Cedrolina e Luzelândia;
- 12 Pontes de Concreto em Santa Terezinha de Goiás;
- Prédio da Prefeitura Municipal de Santa Terezinha de Goiás – Projeto e fiscalização;
- Mata-burros nos municípios de Santa Terezinha, Pilar de Goiás, Guarinos e Itapaci;
- Construção de diversas casas residenciais unifamiliares nas cidades de Itapaci, Santa Terezinha, Crixás, São Luiz do Norte;
- Construção de casa para residência unifamiliar com 04 pavimentos e laje pré-moldada inclinada;
- Construção de centro comercial em Itapaci.

## **7.2 Dados da empresa objeto de estudo**

Nome: Correia Engenharia

Razão social: Correia Comércio & Engenharia Ltda

### Atuação no mercado

Ramo: Engenharia civil (projetos de arquitetura, estrutural, elétrico, hidro - sanitário, projetos de levantamento, orçamento e cronograma de obra, execução e fiscalização de obras), produção e venda de pré-moldados de concreto.

Tempo: Desde 2004.

Sócios: Kennedy da Silva Correia.

Kedilamar da Silva Correia.

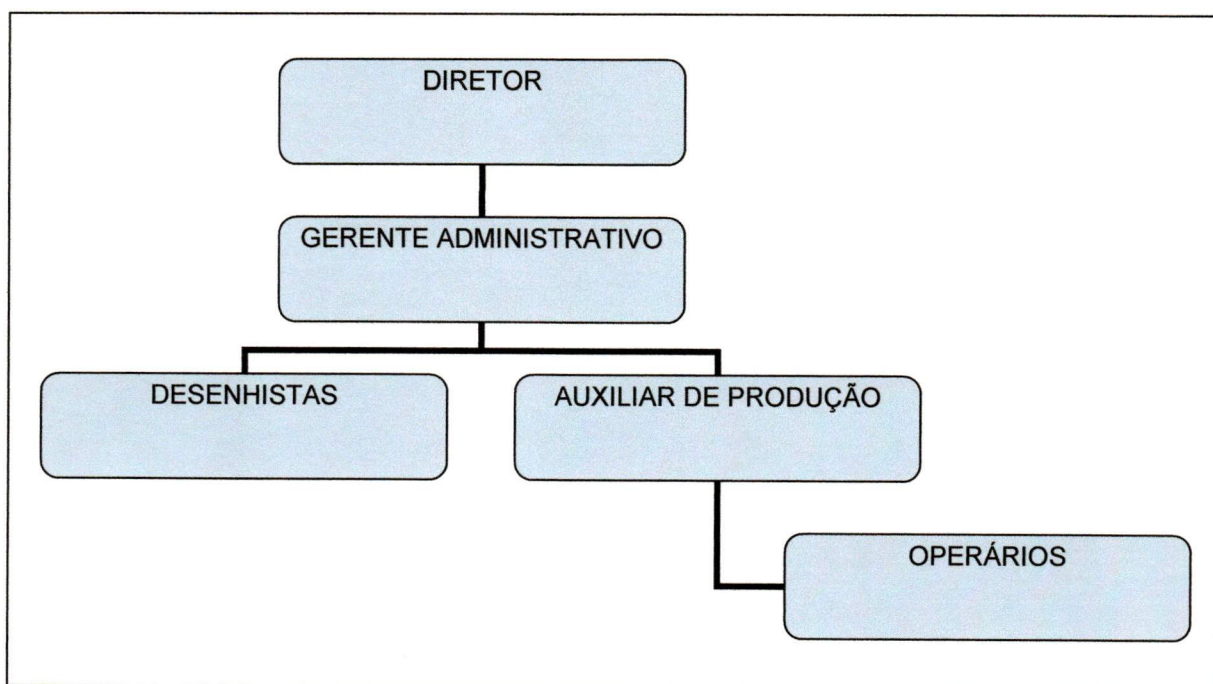
Endereços:

Rua Assunção Q.3 L.10 – Centro – Itapaci – GO - (Empresa Engenharia)

Rua 07 s/n – Sol Nascente – Itapaci – GO - (fábrica pré-moldados)

Quant. de funcionários: 08 (oito)

Organograma da Empresa:



**Figura 2: Organograma da Empresa Correia Engenharia.**

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2009.

## **7.3 Elaboração do Planejamento Estratégico – Correia Engenharia**

### **7.3.1 Elaboração da Missão para a Correia Engenharia**

“A missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua.” (LOBATO et al., 2003, p. 40)

De acordo com esse conceito e mediante entrevista com o proprietário da organização objeto de estudo, a missão da Correia Engenharia pode ser sugerida como:

Projetar um futuro melhor, buscando sempre desenvolver projetos para construção civil, execução de obras e produção de artefatos de concreto pré-moldados com padrões de excelência, proporcionando qualidade e procurando sempre atender as expectativas de seus clientes.

A empresa estudada não faz um planejamento estratégico, nem possui uma missão definida. A sugestão dessa missão se justifica pelo fato da Correia Engenharia ter preocupação constante com a qualidade dos seus produtos e serviços, sendo este o seu maior diferencial em relação aos seus concorrentes.

### **7.3.2 Elaboração da Visão para a Correia Engenharia**

A visão da Correia Engenharia pode ser sugerida como:

Ser a melhor empresa do setor de construção civil na região, tendo como diferencial a alta qualidade de seus produtos e serviços e fazer com que todas as construções passem a utilizar pré-moldados de concreto.

A visão da empresa foi elaborada mediante entrevista com seu proprietário, que destacou que o enfoque maior da empresa é trabalhar as vantagens econômicas da utilização de pré-moldados de concreto, por isso sua visão de futuro é fazer com que as pessoas da região utilizem cada vez mais esses produtos em suas obras.

A visão depende muito da missão da organização. Pois, se a empresa tiver um planejamento estratégico a cumprir, isso a levará a realizar sua missão e gradativamente estará caminhando para alcançar sua visão.

Fazer com que todas as construções da região passem a utilizar e conhecer as vantagens dos pré-moldados é como o proprietário da organização objeto de estudo deseja ver sua empresa no futuro. Essa visão deve ser repassada a todos que trabalham na organização, fazendo com que haja envolvimento e comprometimento de todos para alcançar os propósitos da organização.

### **7.3.3 Valores da Correia Engenharia**

Os valores estão relacionados às características da organização, àquilo que ela acredita, às suas qualidades para realização das suas atividades.

Os valores percebidos pela Correia Engenharia, segundo seu proprietário são:

- Qualidade;
- Competência;
- Honestidade;
- Transparência;
- Valorização e respeito com o ser humano;
- Confiança;
- Comprometimento.

A empresa nunca fez nenhuma pesquisa junto aos seus clientes para saber quais são os valores atribuídos à organização. Os valores descritos acima são percebidos através da confiança que os clientes depositam na organização e são estes mesmos valores que fizeram com que a Correia Engenharia alcançasse a credibilidade de seus clientes.

### **7.3.4 Descrição do negócio da empresa**

Esta etapa consiste em descrever a atividade da empresa, o que ela faz, em que ramo atua e os produtos e serviços que oferece. O negócio de uma empresa é definido pela necessidade que está sendo atendida e por quem será atendido.

Sobre o negócio da empresa, Tavares (1991, p. 82) declara que,

O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se deve ater à sua razão social contratos ou estatutos.

O negócio da Correia Engenharia na parte de engenharia civil é: projetos de arquitetura, projeto estrutural, projeto elétrico, projeto hidro-sanitário, execução de obras, fiscalização de obras, orçamento e cronograma físico-financeiro para financiamento de obras, levantamento de obras para regularização junto ao CREA-GO (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura de Goiás) e para averbação, fazer a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica).

Já na parte de pré-moldados de concreto a empresa fabrica e vende lajes pré-moldadas, blocos canaleta e de vedação, manilhas para cisterna, tanques, cochos de ração para gado, pingadeiras de muro. A empresa apesar de atuar há pouco tempo no mercado, vem se destacando na região pela qualidade de seus produtos.

É importante destacar que nesse pouco tempo de atuação a empresa tem feito o possível para conquistar e fidelizar seus clientes, buscando sempre atendê-los de forma a satisfazer suas necessidades, produzindo os projetos de acordo com seu desejo e fazendo um acompanhamento periódico nas obras para garantir a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes.

#### **7.4 Análise dos Consumidores e dos Concorrentes**

Esta etapa faz uma análise da carteira de clientes da empresa objeto de estudo, buscando identificar suas principais características, como: idade, estado civil, localidade.

Também se faz uma análise dos principais concorrentes da empresa objeto de estudo.

##### **7.4.1 Consumidores da empresa Correia Engenharia**

Mediante dados fornecidos pela empresa, 90% dos clientes são representados por pessoas que possuem faixa etária entre 20 e 50 anos que



residem na cidade de Itapaci e cidades circunvizinhas (Santa Terezinha de Goiás, Crixás, Pilar de Goiás, São Luiz do Norte).

Esses clientes são aqueles que estão se preparando para casar, que moram de aluguel, que possuem o sonho de construir ou reformar sua casa, construir seu ponto comercial e as prefeituras municipais que procuram a empresa para fazer seus projetos. No setor de pré-moldados, os principais clientes são aqueles que estão construindo e fizeram seus projetos com o engenheiro Kennedy, as lojas de materiais de construção da cidade de Itapaci e as construtoras que compram esses produtos para as obras públicas das prefeituras.

Os outros 10% são representados por pessoas acima de 50 anos que desejam trocar de casa ou construir uma mais confortável.

#### **7.4.2 Concorrentes da empresa Correia Engenharia**

A empresa estudada é a única do setor de projetos de engenharia e fabricação de pré-moldados da cidade de Itapaci. Seu principal concorrente do setor de pré-moldados se encontra na cidade de Santa Terezinha de Goiás, mas a Correia Engenharia possui um diferencial competitivo em relação ao seu concorrente, pois seu proprietário é engenheiro civil, com isso seus produtos possuem maior qualidade e mais aceitação que o do seu concorrente.

No setor de lajes pré-moldadas seu maior concorrente é a empresa Lajes Linear de Rialma, mas as lajes da Correia Engenharia são mais aceitas por sua alta resistência e pela confiança que os clientes depositam no engenheiro proprietário.

No setor de projetos de engenharia há outros engenheiros da cidade de Ceres e Crixás que fazem projetos na região.

#### **7.5 Análise do ambiente da empresa**

A empresa atua em um ambiente competitivo e altamente promissor, pois a tendência do setor de construções civis é crescer cada vez mais. As construções estão aumentando de forma acelerada. As pessoas têm feito financiamento de suas obras através da Caixa Econômica Federal e do Banco do Brasil, com cartas de créditos que facilitam o pagamento de suas construções. E esse é um diferencial da empresa, pois além de fazer os projetos da obra o engenheiro também faz o

orçamento e cronograma físico-financeiro no padrão exigido pelos bancos para seus clientes. Estes mesmos clientes compram os pré-moldados da fábrica para suas obras.

A iminência da entrada de novos concorrentes no mercado é um fator que preocupa a empresa. Para isso, a empresa se resguarda oferecendo seus produtos e serviços com alta qualidade.

Os pré-moldados de concreto têm ganhado espaço no mercado, principalmente o bloco canaleta utilizado em vigas baldrame, pois a economia e rapidez que o mesmo fornece à obra têm encantado os clientes.

Desde quando abriu suas portas, a Correia Engenharia vem conseguindo trabalhar e atender satisfatoriamente seus clientes no ambiente em que atua.

### **7.5.1 Análise do ambiente demográfico**

Dados do **IBGE** (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) do ano de 2007 constam que Itapaci contava com uma população de **16.003** habitantes. Percebe-se que a população tem aumentado bastante, devido à migração das pessoas das cidades circunvizinhas em busca de oportunidade de trabalho.

### **7.5.2 Análise do ambiente econômico**

A economia da cidade de Itapaci é caracterizada principalmente pela usina de cana-de-açúcar e pelos comércios locais. A cidade não caracteriza empregos que gerem grandes salários.

Os índices de inadimplência pelos clientes da Correia Engenharia é relativamente baixo. Um fator econômico mais preocupante é a dificuldade de recebimento dos serviços que são prestados às prefeituras municipais, devido essa questão à empresa reduziu estes serviços, prestando atualmente serviços públicos apenas para a Prefeitura Municipal de Pilar de Goiás.

### **7.5.3 Análise do ambiente sócio-cultural**

Esta é a análise das tendências relativas às crenças básicas, valores, estilo de vida, normas e costumes da sociedade.

A população itapacina é composta na sua maioria por católicos, sendo que possui uma parte significativa de evangélicos. Os costumes da população da cidade estão relacionados aos das cidades circunvizinhas, como: festas típicas de folia, quadrilhas, festas de igreja, festa de pecuária, dentre outras.

A população de Itapaci cresceu bastante nos últimos anos. Muitas pessoas da região Nordeste, principalmente do estado do Piauí e Pernambuco se instalaram aqui em busca de emprego na usina de cana-de-açúcar – Vale Verde.

#### **7.5.4 Análise do ambiente político e legal**

Nesse aspecto podemos citar que a Nova lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (NLGMPE) facilitou o andamento das atividades das pequenas empresas. Essas facilidades estão relacionadas ao pagamento de tributos.

A Correia Engenharia enquadra-se no sistema simples tributário, por se tratar de um empreendimento de médio porte, de acordo com a classificação da junta comercial e contábil.

Todos os projetos para construção civil da empresa devem possuir a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) para aprovação junto ao CREA-GO (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura do Estado de Goiás). A ART é o documento que regulariza a obra, constando profissional responsável pelos projetos e execução da referida obra.

Todos os pré-moldados de concreto fabricados pela empresa são feitos mediante normas da ABNT para tamanho e traço de concreto, o que garante a qualidade do produto.

#### **7.5.5 Análise do ambiente tecnológico**

O uso da tecnologia facilita bastante os processos, tanto na criação de projetos, quanto na produção de pré-moldados. Os projetos são feitos em programas próprios para cálculo de engenharia civil, o que garante segurança, praticidade e qualidade nas obras.

Para a fábrica a utilização das máquinas também facilita bastante o processo produtivo, garantindo agilidade e qualidade na produção.

## 7.6 Diagnóstico estratégico da empresa feito através a Análise SWOT

### 7.6.1 Pontos fortes da Correia Engenharia

Segundo Oliveira (1993, p. 47), “Os pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente”.

Os pontos fortes da empresa estudada são:

- Engenheiro possui grande facilidade de criação de projetos, devido à sua experiência com obras e sua capacidade técnica;
- Localização de fácil acesso. O escritório e a fábrica possuem localização consideravelmente boa. Sendo que recentemente a empresa mudou seu escritório para um local mais amplo para melhor atender seus clientes, sendo este também um local de fácil acesso;
- Bom atendimento;
- Área ampla da fábrica. – A empresa possui bastante área para colocar os estoques da fábrica;
- Produto fabricado sempre com qualidade maior que o do concorrente , de acordo com normas técnicas – A empresa possui uma grande vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes da fábrica de pré-moldados, por seu proprietário ser engenheiro civil, seus produtos são sempre fabricados de acordo com as normas, possuindo maior resistência que os do concorrente;
- Projetos de arquitetura personalizados, de acordo com o gosto do cliente;
- Confiança dos clientes nos serviços da empresa e grande aceitação na região. – Para se calcular um projeto de uma obra exige-se bastante conhecimento por parte dos engenheiros das normas técnicas, pois um projeto calculado de forma errada pode acarretar sérios prejuízos no futuro, como trincas nas obras ou até mesmo desmoronamento, que pode colocar em risco a vida de muitas pessoas. O engenheiro da Correia Engenharia possui esses conhecimentos das normas técnicas e os seus clientes confiam nos seus serviços;

- Caminhão e camionete próprios para entrega dos produtos, o que garante agilidade na entrega;
- Produtos fabricados são não-perecíveis. – Pois, os artefatos de concreto quanto mais tempo ficam na fábrica, se tornam mais resistentes.

### 7.6.2 Pontos fracos da Correia Engenharia

Segundo Oliveira (1993, p. 47), “Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente”.

Os pontos fracos da empresa estudada são:

- Falta de reuniões na empresa. – A empresa não possui o hábito de fazer reuniões, com isso os colaboradores não ficam sabendo quais são os objetivos da empresa, nem o que devem fazer para ajudar no alcance desses objetivos;
- Não há um planejamento documentado;
- Pouca mão-de-obra qualificada na área de engenharia;
- Falta de software para maquetes eletrônicas;
- Falta de treinamento dos colaboradores - O treinamento que a empresa fornece aos colaboradores é feito somente pelo eng<sup>o</sup> Kennedy, na própria empresa;
- Pouca propaganda e falta do departamento de marketing e vendas na empresa. – As propagandas da empresa são feitas somente através do engenheiro nas construções, de maneira informal (boca-a-boca) e através das placas afixadas nas obras;
- Grande rotatividade dos colaboradores da fábrica de pré-moldados;
- Atraso na entrega de projetos, devido ao excesso de serviços e pouca mão-de-obra para ajudar na elaboração dos projetos. – Apesar dos projetos da empresa ser de altíssima confiança e qualidade, os clientes reclamam da demora na entrega e isso acontece devido à escassez de mão-de-obra na área de engenharia.

### 7.6.3 Oportunidades do ambiente externo da empresa

Ainda segundo Oliveira (1993, p. 44), “Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram”.

As oportunidades da empresa são:

- Mercado altamente promissor devido ao crescente aumento de construções na região, as pessoas estão construindo cada vez mais;
- Pouca concorrência na cidade e na região – Há vantagem competitiva em relação ao produto do concorrente, pois os produtos da Correia Engenharia possuem mais qualidade e resistência;
- Parceria com arquiteta da cidade de Crixás – Através dessa parceria, cabe a Correia Engenharia executar nos projetos da arquiteta “parceira” o estrutural, o elétrico e o hidro-sanitário. Esta foi uma maneira de se aliar com o concorrente e não perder espaço na cidade de Crixás, pois o aumento de construções nessa cidade está crescendo bastante;
- Aumento crescente na região da utilização do bloco canaleta nas obras. – As pessoas passaram a ver a vantagem econômica da utilização do bloco canaleta. Essa vantagem se dá pelo motivo deste bloco ser utilizado no lugar da viga baldrame e da viga de amarração da obra, dessa forma não precisa utilizar tábuas na construção dessas vigas, o que garante mais economia e rapidez à obra;
- Fiscalização intensa do CREA-GO na região – Com isso o número de obras construídas de forma ilegal diminuiu bastante, pois todas as obras são fiscalizadas pelo CREA, devendo possuir a ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) e os projetos. As obras que não estão sendo feitas com profissional são notificadas, devendo, portanto ser regularizadas no prazo de 30 (trinta) dias;
- O engº Kennedy é contratado pela Prefeitura de Pilar de Goiás, tendo um bom relacionamento na prefeitura, com isso pode vir a executar obras públicas futuramente.

#### **7.6.4 Ameaças do ambiente externo da empresa**

Para Oliveira (1993, p. 44), “Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”.

As ameaças sofridas pela empresa são as seguintes:

- Dificuldade de se conseguir capital intelectual na área de engenharia;
- Entrada de novos concorrentes com colaboradores mais capacitados e qualificados na parte de projetos. – A ameaça de novos concorrentes na cidade é iminente, pois muitos filhos de moradores da cidade estão cursando engenharia civil. A ameaça da Correia Engenharia não é quanto aos concorrentes, pois a mesma garante capacidade técnica. A grande ameaça é se os novos concorrentes tiverem uma equipe qualificada, com isso poderão pegar mais serviços;
- Alto preço do cimento (matéria-prima básica para a fábrica);
- Dificuldade no recebimento de obras públicas.

#### **7.7 Objetivos e metas da empresa**

O principal objetivo da Correia Engenharia para o momento é a sustentabilidade, o desenvolvimento e o melhoramento contínuo dos processos organizacionais para melhor atender seus clientes e assegurar seu crescimento no mercado. Para isso a empresa precisa contar com colaboradores capacitados e treinados para juntos conseguirem alcançar as metas do plano estratégico. Com isso as estratégias propostas no plano de ação a seguir se forem implantadas pela empresa ajudarão na realização desses objetivos, não esquecendo de que o planejamento só traz resultados se for avaliado e controlado constantemente pelos gestores da organização.

## 8 PLANO DE AÇÃO

Segundo Lobato, et al (2003, p. 130), “O plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos”.

O quadro abaixo representa um plano de ação proposto para o ano de 2010, feito a partir das informações coletadas através de conversas e entrevistas realizadas com o proprietário da empresa estudada, com a finalidade de auxiliá-los no planejamento da empresa.

**Quadro 1: Plano de Ação.**

Plano de Ação						
O QUE	QUEM	QUANDO	COMO	ONDE	POR QUE	Qt°. CUSTA RÁ EM R\$
1. Software para criação de maquetes eletrônica – Vector Works	O engenheiro e desenhistas	01/2010	Compra do programa que faz maquetes	Compra pela loja virtual (internet)	Para mostrar aos clientes como será sua casa.	5.000,00
2. Treinamento e desenvolvimento	Colaboradores	01/2010	Cursos do SEBRAE, SENAC e outros.	Internet e cidades vizinhas.	Aumentar a qualificação e motivação	800,00
3. Marketing da empresa	Proprietário	02/2010	Anúncios em rádios locais, panfletos, outdoor e outros.	Na cidade e região de atuação.	Divulgação dos serviços e produtos oferecidos pela empresa.	1.000,00
4. Sistema de Informação Gerencial	Operador de sistemas	03/2010	Sistema de dados, cadastro de clientes, controle de estoque, pelo computador	No escritório da empresa	Controlar os clientes, o estoque, as contas a pagar e a receber.	2.500,00
5. Desenvolvimento de um site	Técnico em informática	06/2010	Site desenvolvido através da internet	Na internet	Para divulgação das obras já feitas pela empresa, através de fotos e mostrar os produtos que a empresa fabrica.	600,00



Continuação: Quadro 1: Plano de Ação

O QUE	QUEM	QUANDO	COMO	ONDE	POR QUE	Qt°. CUSTARÁ EM R\$
6. Reuniões	O proprietário	Uma vez por mês	Com a participação de todos da empresa	Na empresa	Para analisar se os resultados e as metas estabelecidas estão sendo cumprida. Repassar os objetivos aos colaboradores, dando-lhes um feedback.	—

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2009.

## 8.1 Análise das estratégias

Através das estratégias propostas pelo plano de ação se planeja as melhorias que a empresa deve fazer para continuar se desenvolvendo no mercado e enfrentar as ameaças. Como a empresa é pequena e não possui muito capital a investir foi proposto no planejamento do Plano de Ação medidas de baixo custo que trarão vários benefícios à organização em estudo.

### 8.1.1 Estratégia 1: Software para criação de maquetes eletrônica

A compra de um software para criação de maquetes eletrônicas trará a possibilidade de uma melhor apresentação dos projetos arquitetônicos da Correia Engenharia, pois através desse software os clientes poderão visualizar melhor como ficará sua obra depois de pronta, podendo ver o interior da sua obra, como se fosse uma foto.

Com esse programa a empresa irá melhorar a apresentação dos seus projetos de engenharia e satisfazer seus clientes.

### **8.1.2 Estratégia 2: Treinamento e desenvolvimento**

Os funcionários quando bem treinados desempenham melhor suas funções, tornando-se mais motivados, o que garante à empresa a permanência de seus colaboradores, diminuindo a grande rotatividade que existe na organização, principalmente na fábrica, e gerando maior rentabilidade para a organização no geral.

É muito importante a empresa motivar seus funcionários a fazerem cursos de capacitação em suas áreas afins, pois isso irá melhorar a prestação de serviços aos clientes.

A Correia Engenharia precisa fornecer cursos aos seus colaboradores nas áreas de arquitetura, atendimento e produção. Os custos do treinamento serão mínimos perto dos benefícios que o mesmo trará aos colaboradores e à organização, pois um funcionário bem treinado se torna mais disposto a trabalhar, estando mais motivado, se sentindo capacitado para realizar suas tarefas.

### **8.1.3. Estratégia 3: Marketing da empresa**

A empresa objeto de estudo deve investir no marketing da organização, fazendo promoções e divulgações de seus produtos e serviços. Deve-se fazer propaganda em carro de som, panfletos, colocar um outdoor na entrada da cidade e mostrar para seus clientes em potencial e para os pedreiros da região as vantagens econômicas e a praticidade da utilização dos produtos pré-moldados.

### **8.1.4: Estratégia 4: Sistema de Informação Gerencial**

Essa estratégia de implantação de um sistema de informação gerencial na empresa é bastante necessária. Depois de implantado esse sistema trará inúmeros benefícios à organização, principalmente no que diz respeito a cadastro de clientes, controle de estoque e entrada e saída de mercadorias. Com isso a empresa poderá controlar tudo, facilitando o planejamento, a compra de matéria-prima para produção e possuindo todas as informações relevantes dentro da empresa.

### **8.1.5: Estratégia 5: Desenvolvimento de um site**

A estratégia de desenvolver um site será importante no sentido de se fazer propaganda dos produtos e serviços da Correia Engenharia, pois se pretende colocar nesse site fotos das principais obras da empresa e as suas maquetes eletrônicas, fazer divulgação dos pré-moldados de concreto. Com isso os clientes poderão acessar o site e conferir os serviços que a empresa oferece.

Através dessa estratégia a organização poderá atingir um número maior de clientes, que estão fora de sua área geográfica.

### **8.1.6: Estratégia 6: Reuniões**

É muito importante para o bom funcionamento das estratégias e para o alcance dos objetivos, que a empresa estudada realize reuniões periodicamente com seus colaboradores, pois é através das reuniões que a organização poderá avaliar e controlar o desenvolvimento do planejamento. A organização precisa estar sempre alerta para as eventuais mudanças que venham a alterar os planos, controlando e remanejando o processo decisório.

Nas reuniões, o administrador poderá ouvir a opinião de seus colaboradores, verificar o desempenho dos mesmos, sanar as dúvidas a respeito dos planos, verificar se falta alguma coisa, ou seja, dar um feedback ao funcionário a respeito dos resultados obtidos. Dessa forma, os colaboradores se sentirão satisfeitos por ter liberdade de comunicação, estando mais motivados e comprometidos com o plano da empresa.

## 9 CONCLUSÃO

O presente trabalho proporcionou a possibilidade de organizar alguns conceitos acerca do assunto estudado e fornecer uma interpretação e maior compreensão sobre o tema. Pois, no ambiente altamente globalizado e competitivo, surge a necessidade das empresas organizarem melhor seus processos e técnicas de trabalhar, buscando sempre no ambiente interno e externo informações relevantes para traçar os melhores caminhos a serem seguidos pela organização.

Diante deste cenário, o planejamento estratégico destaca-se como um fator de desenvolvimento das atividades organizacionais e obtenção de melhores resultados pela empresa. Com esta ferramenta de gestão, a empresa planeja os melhores meios e formas de alcançar os objetivos empresariais, estando esta (a empresa) sempre preparada também para as constantes mudanças que venham ocorrer no ambiente externo e interno.

A empresa estudada nunca fez um planejamento estratégico documentado, pois se notou durante a pesquisa que a empresa tem seu jeito próprio de formular suas estratégias, não as repassando para os seus colaboradores, o que mostra as dificuldades no setor administrativo em definir os objetivos empresariais, e onde foi possível analisar as falhas da empresa para a elaboração do plano de ação estratégico para o ano de 2010.

Sobretudo, diante do que foi exposto no trabalho, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é de fundamental importância para a sobrevivência desta organização e para qualquer outra empresa, pois é através dele que a empresa idealiza seus objetivos futuros, visando com isso alcançar a eficácia organizacional e maximizar os lucros.

É importante ressaltar ainda que o planejamento estratégico nunca deve ser esquecido, pois há necessidade de acompanhamento e avaliação constante do mesmo. No caso do plano estratégico proposto para a Correia Comércio & Engenharia Ltda, os objetivos deverão ser continuamente revistos e avaliados à medida que os planos de ações forem executados e observados os resultados, não esquecendo de analisar as mudanças e ter criatividade e flexibilidade para contornar qualquer situação de risco.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CERVO, A.L.; BERVIAM, P.A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makrom Books, 1996.

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

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1962.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**: série gestão empresarial. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C. ET; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE**, São Paulo, vol. 47, n. 4, p. 59-71, out./dez. 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano  
**Biblioteconomista CRB/1-1528**

## APÊNDICE

### Apêndice 1

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM O PROPRIETÁRIO

1. Antes de abrir a empresa, você fez um plano de negócio?
2. A empresa já pensou em fazer um projeto de planejamento estratégico?
3. O proprietário procura estar sempre informado sobre as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer? Quais são elas?
4. Na sua concepção, quais os pontos fortes e fracos que sua empresa possui?
5. Para você, proprietário, qual seria a missão e a visão da sua empresa?
6. Quais os valores que sua empresa preza?
7. Quais os objetivos a empresa pretende atingir? Esses objetivos são repassados aos colaboradores?
8. A empresa desenvolve ou já desenvolveu alguma estratégia, mesmo que informal e não documentada?
9. A empresa realiza reuniões para discussão dos problemas existentes?
10. A empresa realiza treinamentos com seus colaboradores? Com que frequência?

## Apêndice 2

### DADOS DA ALUNA

**NOME:** Simone Cezário Silva

**NÚMERO DA MATRÍCULA:** 0416630601

**ENDEREÇO:** Rua Ulisses Thomás de Oliveira Qd. 02 Lt. 05 – Jardim Presidente

**CEP:** 76.360-000      **CIDADE:** Itapaci      **ESTADO:** GO

**TELEFONE:** (62) 3361 2292      **CEL.:** (62) 9661 8442

**E-MAIL:** simone-cezario@hotmail.com

**ESTAGIO REALIZADO NA ÁREA:** Planejamento estratégico

**EMPRESA:** Correia Comércio & Engenharia Ltda

**RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA:** Kennedy da Silva Correia

**ENDEREÇO:** Rua Assunção Qd. 03 Lt. 10 – Centro – Itapaci - GO

**TELEFONE:** (62) 3361 2569



## ANEXOS



**Escritório da Correia Engenharia.**  
Foto: Simone Cezário Silva, 08/12/2009.



**Obra da Igreja de Santa Terezinha de Goiás (em execução).**  
Foto: Kennedy da Silva Correia, 25/11/2005.



**Obra Sobrado residencial na cidade de Itapaci-GO.**  
Foto: Simone Cezário Silva, 08/12/2009.



**Blocos canaleta no pátio da fábrica de pré-moldados da Correia Engenharia.**  
Foto: Kennedy da Silva Correia, 06/11/2007.