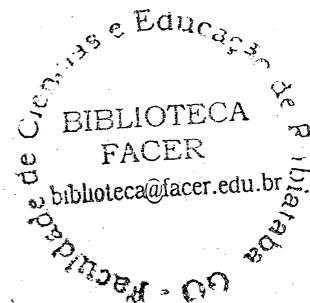


FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



ALINE ANDRIELLE DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ACIR-RUBIATABA

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



ALINE ANDRIELLE DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ACIR-RUBIATABA

Projeto apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação sob a orientação do Profº. Cláudio Kobayashi

25166
Saori

Tombo n°	12876
Classif.:	
Ex.:	1
Origem:	d.
Data:	25-9-07

RUBIATABA - GO
2006

Adm. empresas
Planejamento
Mudanças organizacionais
Competitividade empresarial

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Aline Andrielle da

Planejamento estratégico da ACIR-Rubiataba. / Aline Andrielle da Silva – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

p.

Orientador: Cláudio Kobayashi (Especialista em Agronegócio)
Monografia (Graduação em Administração de Empresas)
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração estratégica. 3. Direcionamento. 4. Planejamento empresarial. I. OLIVEIRA, Lucas Mendonça de. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658.512.2

Elaboradora pela Bibliotecária Célia Romano do Amaral Mariano CRB1/1528

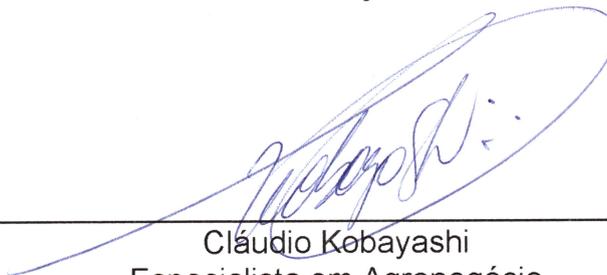
FOLHA DE APROVAÇÃO

ALINE ANDRIELLE DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ACIR-RUBIATABA

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

Orientador



Cláudio Kobayashi
Especialista em Agronegócio

2º Examinador



Fernanda Regina do Nascimento
Doutora em Administração Agrícola

3º Examinador



Saulo Detarso de Oliveira
Especialista em Marketing

Rubiataba, 18 de dezembro de 2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, que nos deixou poucos meses antes da apresentação final, e à minha mãe, exemplo de caráter que procuro sempre seguir.

AGRADECIMENTOS

Agora, após todo o tempo dedicado, vivo um presente lembrando do caminho percorrido e das pessoas que fizeram parte dele. Agradeço especialmente à Deus, pela sua presença e benevolência em minha vida, iluminando os meus passos na superação dos obstáculos surgidos durante a jornada ora concluída.

Agradeço ao meu professor e orientador, Cláudio Kobayashi, pelo norteamento seguro, pelo incentivo e apoio permanentes, pela amizade e sinceridade e pela expressiva contribuição dada para a realização deste trabalho.

Agradeço a todos os professores não só pelo conhecimento que nos transmitiram, mas pela paciência e compreensão. A todos os colegas solidarizaram-se momentos de maior dificuldade, cujo companheirismo levou meu sentimento a transformar alguns deles em amigos, que conservarei para sempre em minha vida.

Não por ser de menor importância, mas exatamente pelo contrário, agradeço à Thaís Daniele pelo apoio, presente em suas palavras e gestos durante o desenvolvimento deste trabalho e pela grande amizade.

Agradeço a uma pessoa especial pelo companheirismo, amor, carinho para comigo nesse momento tão importante na minha vida.

Enfim a todos que me ajudaram o meu muito obrigada, pois esse sonho não seria possível sem a ajuda de todas essas pessoas especiais que Deus colocou em meu caminho, para que assim eu conseguisse conquistar e me sentir Vitoriosa.

RESUMO

Este projeto aponta importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, dentro do conceito de Administração Estratégica., esta importante ferramenta de gestão reflete as definições e a sua evolução. A associação necessita de um direcionamento estratégico que propõe manter um equilíbrio apropriado entre ela e seu ambiente. O objetivo deste projeto foi desenvolver e avaliar a utilização de um roteiro para auxiliar a ACIR na elaboração do planejamento estratégico, considerando suas especificidades de gestão.

Palavras-chave: Planejamento, Administração estratégica, Direcionamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 OBJETIVOS.....	10
3 JUSTIFICATIVA.....	11
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.....	12
4.1.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	12
4.1.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	13
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
4.2.1 ANÁLISE DE SWOT.....	15
4.2.2 FASES DA ELABORAÇÃO.....	16
4.2.3 VISÃO DA EMPRESA.....	16
4.2.4 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
4.2.5 ANÁLISE EXTERNA.....	16
4.2.6 ANÁLISE INTERNA.....	17
4.2.7 FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	18
4.2.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	18
4.2.9 OBJETIVOS.....	18
4.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	19
4.3.1 ETAPAS BÁSICAS DA ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	19
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
5.1 BREVE HISTÓRIO DA ACIR.....	21
5.2 PLANO DE AÇÃO EM MARKETING.....	25
5.3 PLANO DE AÇÃO EM SERVIÇOS.....	27
5.4 PLANO DE AÇÃO EM PESSOAL.....	28
5.5 PLANO DE AÇÃO EM INVESTIMENTOS.....	29
5.6 PLANO DE AÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	29
6 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
APÊNDICE.....	34
ANEXOS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o ambiente de negócios tem mudado consideravelmente, principalmente em função da globalização, pelas transformações ocorridas na economia e na administração de empresas.

O mundo está em processo de permanente mutação. O avanço tecnológico e cultural reduz sistematicamente o espaço de tempo entre a concepção de um novo bem ou de um novo "modo de vida" e sua respectiva divulgação para a sociedade.

Atualmente é grande número de empresas que passam por incertezas e turbulências em vários setores. Em função disso, tem se buscado a utilização de ferramentas que auxiliem no processo gerencial, sendo o Planejamento Estratégico uma delas. A importância do planejamento estratégico dá-se ao fato de tentarmos prever as situações inesperadas e problemáticas com antecedência, e suas eventuais soluções, evitando assim a maior quantidade de imprevistos possíveis.

Planejamento é um conceito amplo, mas bastante difundido. Ackoff (1980, p. 3) o define como processo de gestão e neste sentido pode ser aplicado a organizações de qualquer natureza: O planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tornar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável.

Através do planejamento, a empresa definirá os meios pelo qual irá programar esta estratégia, envolvendo uma análise estrutural da empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das forças e limitações internas e sua relação com o meio ambiente, visando melhor alcançar seus objetivos organizacionais e diferenciar-se dos concorrentes.

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 descobriu com capacidade de pensar antes de agir, estado relacionado a todo o processo de trabalho.

O alvo do processo de Planejamento Estratégico gera, a partir da análise dos ambientes interno e externo da organização, seus objetivos, metas e estratégia de atuação para um determinado período de tempo. Estratégia normalmente é entendida no sentido de caminho escolhido para ser trilhado pela organização em direção à sua visão. Andrews (1996, p. 47) apresenta a estratégia como algo que caracteriza a organização:

[...] a estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

O Planejamento Estratégico, que se torna o foco de atenção da alta administração das empresas, compreende desde a avaliação do mercado e da concorrência, e volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças encontradas em seu ambiente. É um instrumento que auxilia os executivos a refletir em termos que é importante e também a se concentrar sobre assuntos de relevância.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

- ✓ Elaborar, a partir do referencial teórico, da percepção/concepção dos diretores o planejamento estratégico da Associação Comercial e Industrial de Rubiataba.

2.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Revisar a literatura sobre metodologias de planejamento estratégico, sobre gestão e especificidades das Associações Comerciais e Industriais.
- ✓ Elaborar o Planejamento Estratégico
- ✓ Divulgar e propor para aprovação.

3 JUSTIFICATIVA

Por milhares de anos os administradores têm lutado pelas questões e problemas que confrontam os gestores hoje. Para enfrentar os desafios e barreiras do mundo moderno, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços. As organizações modernas estão enfrentando ambientes enérgicos, estão vivendo num ambiente de turbulência e constantes mutações, assim precisam modificar as tentativas de erro e acerto para uma forma planejada de conduzir e encarar a realidade a fim de conseguir melhores resultados de suas ações. Assim sendo, atualmente as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico tem inspirado grandes transformações nas estratégias empresariais das organizações. Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis e adaptativas às suas necessidades. Todavia, torna-se extremamente necessário as empresas elaborarem processos formais, no entanto flexíveis de planejamento estratégico afim de melhor gerenciar o processo administrativo, gerando resultados para toda a organização. Ressalta-se que a mudança organizacional é um processo multinível e interativo, tanto ao nível do indivíduo como ao nível dos grupos de dentro da organização. Desta forma, espera-se que, após seu desenvolvimento e sua aplicação, o roteiro compatível com a realidade da ACIR auxilie a diretoria administrativa na adoção desta ferramenta como incremento de competitividade, assim como contribua para o conhecimento científico no campo da gestão dos pequenos empreendimentos. O objetivo desta pesquisa é desenvolver um roteiro para auxiliar a ACIR no processo de elaboração do planejamento estratégico, pretendendo-se assim que este usufrua desta técnica administrativa, de forma a poder, no futuro, manter as ações e os recursos da associação focados nas atividades relevantes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Ao atentarmos ao constante nível de incertezas presente no ambiente empresarial, perceberemos imediatamente à necessidade de reflexão sobre a importância do planejamento e da estratégia nas organizações, afinal, de acordo com Ferreira et al. (1997), uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e se antecipar a estas.

4.1.1 Conceito de planejamento

O planejamento tem sido tratado pela literatura como uma das tarefas mais importantes de um administrador, contudo, faz-se necessário entender o conceito de planejamento, afinal, este pressupõe escolher um destino, avaliar os caminhos alternativos e decidir o rumo específico para o alcance do destino escolhido

Contudo, entende-se por planejamento a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. Desta forma, "o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e prepara-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais". (MEGGINSON et al., 1986)

Ainda, "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)

Sendo assim, por definição, 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 feita, a determinação de quando e como deve ser realizada.

Nos dizeres de Stoer e Freman (1995) o planejamento possui dois aspectos básicos que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da

organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apóiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

O planejamento pode ainda proporcionar muitos benefícios para as organizações. De acordo com Kotler e Armstrong (1993) eles são:

- ✓ Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- ✓ Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- ✓ Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- ✓ Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- ✓ Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e
- ✓ Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

4.1.2 Conceito de estratégia

Segundo Ansoff (1965) a estratégia: “É um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Utilizada para designar o caminho que as empresas deverá seguir para atingir seus objetivos e metas, busca também reforçar a posição no mercado.

Haja vista tudo isso, a palavra estratégia é naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, busca reforçar a posição da organização no mercado, promove a satisfação dos clientes e alcança os objetivos, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro.

Faz-se necessário lembrar, que a definição de estratégia nas organizações é algo relativamente complexo, pois a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos. Sendo assim, de acordo com Mintzberg et al. (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- ✓ Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;

- ✓ É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- ✓ Afeta a organização como um todo;
- ✓ Implica questões de conteúdo e de processo;
- ✓ Existe em níveis diferentes na organização;
- ✓ Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Para Ansoff (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, táticos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual estão inseridas, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Contudo, nos processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança e não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial 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.

Para tanto é preciso, de acordo com Cobra (1991), prever o futuro ambiental para que a organização possa estar preparada para enfrentar os desafios que lhe sejam apresentados.

Tornou-se o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

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).

O mais importante na utilização do Planejamento Estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do 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.

Kotler (1975), 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". A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

4.2.1 Análise de SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças é denominada análise SWOT. A análise do SWOT é uma ferramenta para examinar uma organização e seu ambiente. É o primeiro estágio do planejamento e ajuda a empresários a focalizar nos eventos chaves. O SWOT – strengths, weakness, opportunities, threats – está para fortes, fraquezas, oportunidades, e ameaças. As forças e as fraquezas são fatores internos. As oportunidades e as ameaças são fatores externos. A matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

4.2.2 Fases da elaboração

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência” (CHIAVENATO, 1983, p. 259).

4.2.3 Visão da empresa

É a intensão estratégica do negócio. Portanto a visão deve conter, onde queremos chegar ou o que desejamos ser. Farrell (1993, p. 35) declara que “No começo todas as organizações são o reflexo das convicções e da filosofia de vida do fundador.”. E continua “O que é surpreendente é o alto grau de adesão dos empregados que começam com a empresa às idéias do fundador”. Para finalizar afirmando que “A dificuldade está em conseguir-se manter este espírito vivo depois que a equipe inicial e o fundador se vão”.

A visão deve ser definida de maneira simples, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.

Chiavenato e Cerqueira Neto (2003, p. 282) dizem que “visão do futuro é o sonho da liderança. Estado sonhado pelo líder, e compartilhado pelo seu time, o qual inclui os desafios necessários para a organização atingir níveis pretendidos nunca antes alcançados”.

4.2.4 Missão da organização

Segundo Oliveira (1999, p. 118) “Missão é a razão de ser da empresa. É uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

4.2.5 Análise externa

A análise externa identifica as ameaças, oportunidades, incertezas e tendências futuras que existem no ambiente, tem como intuito estudar a relação entre a organização e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Oportunidades são as situações do meio ambiente que a organização poderá aproveitar de forma mais eficaz,

Ferrell et al. (2000, p. 34), de certa forma dizem o mesmo quando afirmam que “... as oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que

podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada". Ameaças são as situações do meio ambiente que colocam uma organização em risco.

Ferrell et al. (2000, p. 34) consideram que ameaças referem-se "... às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos".

Toda a organização deve levar em consideração o mercado atual e o seu potencial neste contexto, pois as tendências do meio ambiente são flexíveis e dependentes da economia, da política, da tecnologia e do nível sociocultural dos consumidores de serviços, sendo possível, desta forma, a identificação das oportunidades e ameaças.

A análise externa deve ser executada a partir de um ponto de vista criativo, identificando as ameaças, oportunidades, incertezas e tendências futuras que existem no ambiente, contaminado pelo pessimismo reinante. Deve-se pensar como se fosse o concorrente e o próprio cliente.

Segundo o modelo de Porter (1989), a lucratividade de uma organização é determinada por cinco forças competitivas: a) O poder de negociação com os fornecedores; b) O poder de negociação com os usuários; c) Ameaça de serviços similares a baixo custo; d) Ameaça de entrada de novo concorrente no mercado; e) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

4.2.6 Análise interna

Trata-se de uma análise organizacional, ou seja, que visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa, em relação aos fatores críticos de sucesso. A análise interna visa identificar as características competitivas da empresa que a coloca em vantagem frente aos concorrentes (pontos fortes) e as características competitivas que a coloca em desvantagem aos concorrentes (pontos fracos).

A análise interna objetiva evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes) da instituição para estabelecer quais são suas "competências distintivas" no cenário competitivo.

Pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínios de tecnologia, etc.

Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade. (LAS CASAS, 2001, p. 68)

Esta análise deve estar sempre baseada na comparação com as outras instituições do setor, sejam elas concorrentes diretas ou não. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, são características competitivas da organização, que a coloca, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e as forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos, ou seja, são características da organização que a torna vulnerável, em face de ameaças do meio ambiente.

Essa análise interna pode revelar áreas em que é possível tomar medidas de curto, médio ou longo prazo. “A análise interna fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como os níveis de desempenho gerais e funcionais”, ressalta Bateman e Snell (1998, p.129).

4.2.7 Formulação das alternativas estratégicas

Visa formular várias alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a empresa pode adotar para melhor alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as suas condições internas e as condições externas existentes ao seu redor. As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a empresa pode adotar para atingir seus objetivos globais, utilizando suas forças e explorando as oportunidades que se apresentam. “O planejamento estratégico deve especificar, em linhas gerais, onde a empresa pretende chegar no futuro e como se propõe a fazê-lo a partir do presente” (CHIAVENATO; CERQUEIRA NETO, 2003, p.379).

4.2.8 Fatores críticos de sucesso

São aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente gerenciadas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição.

4.2.9 Objetivos

Moreira, Perrotti e Dubner, (2003), no verbete relativo a objetivo encontra-se : "alvo ou desígnio que se pretende atingir, objeto de uma ação, idéia ou sentimento". Encontra-se também para objetivos: "definições do que a empresa deve realizar nas principais áreas, num período específico de tempo" e "regras de decisão que habilitam a administração a orientar e medir o desempenho da empresa no sentido da consecução de seus propósitos". Segundo Oliveira (1999, p, 146) "Objetivo é o alvo ou ponto que se pretende atingir".

4.3 ELABORAÇÃO DO PROJETO

Segundo Prochonw e Schaffer, (1999), "Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados".

4.3.1 As etapas básicas da elaboração de projetos

Todas as etapas implicam reuniões de equipe, discussões e decisões de grupo:

✓ ETAPA I: CARACTERIZAÇÃO

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

✓ ETAPA II: EXECUÇÃO

- Utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado;
- Supervisão da equipe de trabalho;
- Acompanhamento e controle das atividades; e

- Avaliação final dos trabalhos executados.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.1 BREVE HISTÓRICO DA ACIR

Relatos históricos apontam o dia 30 de junho de 1989 como data de fundação da ACIR- Associação Comercial e Industrial de Rubiataba, onde os comerciantes locais resolveram se reunir em torno desta associação, objetivando não apenas defender os interesses da classe, mas, principalmente, servir a coletividade e promover o desenvolvimento social e econômico da nossa cidade.

A ACIR é a entidade que melhor representa as empresas do varejo perante a sociedade e o poder público, e atende aos seus interesses. Fundada em 1989 por empresários do meio lojista, a entidade vem crescendo cada dia mais. Não possui fins lucrativos sendo entidade independente, possuindo liberdade para reivindicar o atendimento às necessidades de seus associados, elaborar propostas e cobrar providências.

Embora tenha atuação política, ao lutar pelo desenvolvimento social e econômico de sua região e de participar dos debates para a fixação dos programas de governo nas áreas municipal, estadual e federal, não possui vinculação política partidária, ou seja, não adota princípios partidários, possuindo seu próprio estatuto e metas de trabalho.

Os seus recursos financeiros advêm da contribuição espontânea de seus associados, dos serviços prestados e das parcerias municipais, estaduais ou federais. Devem prestar contas aos seus associados, através de relatórios de movimentação financeira e das atividades desenvolvidas.

O seu forte poder representativo provém de uma grande rede de entidades localizados em todo o Estado e no País. Toda associação comercial é filiada à sua entidade de representação no plano estadual, à CACB, no que, por sua vez, vincula-se à CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL (CACB), que congrega cerca de 2 mil entidades espalhadas por todo território nacional, representado cerca de 2,5 milhões de empresários.

Como se sabe, as Associações Comerciais não contam com contribuições parafiscais (aquelas obrigatórias, definidas em lei), como acontece com as entidades sindicais do denominado Sistema "S" (Sesc, Senac, Sesi, Senai, Senar, Sebrae,

etc.). Assim, as Associações Comerciais, precisam sobreviver com suas próprias receitas, principalmente as oriundas de mensalidades dos associados e de serviços prestados.

O crescimento de uma Associação Comercial em termos de números de associados não é um processo fácil e automático, hoje a ACIR é composta por 138 associados tendo sua sede instalada na Rua Gameleira nº 84, sendo 97 empresas no ramo de comércio, 24 empresas do ramo de indústria e 17 empresas no ramo de prestação de serviços.

ÁREA DE ATUAÇÃO

A ACIR é uma entidade de classe empresarial que congregam pessoas físicas e jurídicas de todos os setores da atividade econômica (agricultura e pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e o profissional liberal).

MISSÃO

Representar as opiniões e as aspirações do empresariado, desenvolvendo, integrando e defendendo o comércio e a indústria, contribuindo também para seu fortalecimento sócio-econômico, preservando os interesses do segmento e valorizando o consumidor.

VISÃO

Ser reconhecida como legítima representante do varejo, fornecendo soluções seguras para o desenvolvimento do comércio e da sociedade. Sendo uma entidade líder e representativa, reconhecida como provedora de soluções e melhor opção na prestação de serviços e informações para o varejo e a comunidade, alcançando cada vez mais respeito e credibilidade junto aos associados e consumidores em geral.

VALORES

- ✓ **ÉTICA:** relacionamento transparente e respeitoso com todos os públicos da entidade.
- ✓ **TRANSPARÊNCIA:** compartilhamento de informações, no momento adequado e de forma responsável para todos os empregados.

- ✓ **BOM RELACIONAMENTO:** relacionamento interpessoal igualitário, que em consideração ao modo de agir e pensar do outro, demonstra atenção, respeito pelo próximo e bom humor.
- ✓ **PRÓ-ATIVIDADE:** capacidade e iniciativa de propor, compartilhar e implementar soluções e/ou melhorias, de forma ágil e sem receio de ousar, com criatividade.
- ✓ **COMPROMETIMENTO:** demonstração de profissionalismo e interesse, através de atitudes responsáveis, desempenhando suas funções com zelo, empenho, paixão e perseverança para o alcance de resultados.
- ✓ **ESPÍRITO VENDEDOR:** acreditar nos projetos, ações e idéias da entidade e na importância do desempenho de cada um, de forma que todos sejam os seus maiores vendedores.
- ✓ Respeitar o associado, valorizando o seu desenvolvimento, preservando a instituição como entidade, cumprindo com as normas oficiais e internas com transparência na gestão.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ✓ **Localização** – possui uma localização consideravelmente boa, pois encontra-se no centro da cidade, ficando assim de fácil acesso dos associados.
- ✓ **Confiabilidade** – toda informação é protegida de acordo com o grau de sigilo de seu conteúdo, visando à limitação de seu acesso e uso apenas às pessoas para quem elas são destinadas.
- ✓ **Atendimento** – a ACIR sempre prezou quanto ao bom atendimento aos associados.
- ✓ **Mão-de-obra qualificada e comprometida** – estes profissionais qualificados são treinados para desempenharem suas atividades com autonomia e, para alcançarem êxito no processo, possui vários cursos dentre eles: Secretariado Executivo, Treinamento SPC Brasil, Atendimento ao Cliente, Telemarketing,
- ✓ **Cultura organizacional** – a ACIR trabalha a cultura organizacional de forma a atender às expectativas das pessoas.

PONTOS FORTES

- ✓ Dedicção dos funcionários – contando com quatro funcionários atualmente que se esforçam para conseguir manter as atividades da entidade e fazem além do que é estipulado para satisfazer as necessidades do associado.
- ✓ Integração constante com seus associados – são realizadas visitas periódicas às empresas associadas, seja pelo presidente ou pelos funcionários, além das ligações para esclarecimentos, convites e convocações.
- ✓ Clima organizacional - Investe na obtenção de um clima organizacional harmonioso que é vital para toda associação que busca obter sucesso e se manter em alta no mercado.
- ✓ Credibilidade – a ACIR cria uma imagem respeitada e com credibilidade que garante o crescimento e a longevidade.
- ✓ Receptividade – a receptividade na ACIR é contínua pois promove e facilita contatos com os associados.
- ✓ Eficácia – faz o que é preciso para alcançar os seus objetivos.
- ✓ Agilidade – proporciona a agilidade, facilitando a criação e a execução de fluxos de trabalhos transparentes.

PONTOS FRACOS

- ✓ Sistema burocratizado - usa uma gigantesca quantidade de papéis, tempo, dinheiro, eletricidade, energia humana, para conseguir pequenos resultados.
- ✓ Falta de definição clara das responsabilidades - a definição de responsabilidades e atribuições foram melhorados. Mas ainda é necessário avançar em muitos aspectos do trabalho com parceiros.
- ✓ Não possui sede própria/adequada – a ACIR até o presente momento não possui sede própria mas, já está levantando fundos para construir.
- ✓ Falta de padronização de procedimentos – a ACIR não possui uma definição clara e objetiva dos serviços para que ela atenda as especificações dos associados

OPORTUNIDADES

- ✓ Saldo positivo entre natalidade e mortalidade das empresas rubiatabenses – sempre haverá oportunidade de aumentar o número de associados porque o índice de abertura de empresas é maior que o fechamento.

- ✓ Parcerias com bancos e outras instituições – A parceria da ACIR, Goiás Fomento e Caixa Econômica Federal, tem como objetivo proporcionar um estreito relacionamento de negócios dessas instituições financeiras com o comércio varejista, oferecendo para os associados da ACIR de produtos e serviços bancários em condições diferenciadas.

AMEAÇAS

- ✓ Cultura empresarial – pensamento incomum dos associados com a diretoria em determinados momentos, o que acarreta a desaceleração no crescimento da entidade.

OBJETIVOS E METAS

O seu maior objetivo é a defesa dos interesses de seus associados e a prestação de serviços para o desenvolvimento das empresas filiadas. Representar o comércio, a indústria e as prestadoras de serviços, junto aos órgãos públicos, municipais, estaduais, federais e autárquicos, propondo e reivindicando medidas de interesse geral para os seus associados, congregando a classe empresarial, discutindo os interesses comuns e traçando estratégias de ações em busca de melhores resultados para os mesmos.

5.2 PLANO DE AÇÃO EM MARKETING

5.2.1 Contratos: Aumentar a quantidade de empresas do quadro, onde o número de associados hoje é de 138, e deverá crescer para 207, ou seja 50%, em um período de 6 a 9 meses.

- ✓ Para isso a ACIR deverá estabelecer o seguinte: dedicar um dia da semana para fazer visitas aos empresários para apresentar proposta de filiação de acordo com o porte e segmento de cada empresa.
- ✓ Objetivos: Incrementar o Banco de dados com informações a respeito da situação creditícia do município.
- ✓ Resultados: com o aumento de associados o SPC terá seu banco de dados enriquecido, portanto mais confiável, lembrando que o objetivo do SPC é centralizar em um único Banco de Dados informações de pessoas físicas e

jurídicas, auxiliando na tomada de decisão para concessão de crédito pelas empresas em todo país.

- ✓ Implicações: aumento de funcionários, equipamentos, redução mensalidade.
- ✓ Plano alternativo: oferecer exclusivamente os serviços do SPC e não os demais, no entanto estes serviços teriam um acréscimo em relação aos preços destes mesmos serviços aos associados, no entanto não pagariam mensalidade.

5.2.2 Incrementação das Campanhas: Rubi-Natal ACIR e Liquidações no período de 01 a 12 meses

Para isso a ACIR deverá estabelecer o seguinte: uso de outdoor, banners, panfletos, rádios, carro de som, bandeirolas, etc., para divulgação das campanhas.

- ✓ Criar mecanismos motivacionais para os vendedores podendo ser eles: distribuição de prêmios, treinamentos.
- ✓ Objetivos: promover as vendas do comércio em geral, em momentos específicos.
- ✓ Resultados: ampliar os resultados financeiros e ao mesmo tempo trabalhar o desenvolvimento interno dos vendedores, para que os mesmos se comprometam com estas.
- ✓ Implicações: acréscimos na divulgação, no valor das premiações, aumento das receitas.
- ✓ Plano alternativo: promover cursos intensivos nas áreas de finanças e recursos humanos.

5.2.3 Dia de Portas Abertas: dedicar um dia para receber visitas de pessoas da comunidade, principalmente empresários no quarto mês.

- ✓ Para isso a ACIR deverá: convidar pessoas externas para uma visita à ACIR, afim de conhecer as suas instalações e atividades;
- ✓ Objetivos: interação entre ACIR x Comunidade x Empresários
- ✓ Resultados: oportunidade essencial podendo ser o primeiro passo para o empresário se interessar pela a entidade e se associar.

- ✓ Implicações: horas extras, aumento de material de expediente para divulgação, custos com telefone para convites, aumento do número de associados.
- ✓ Plano alternativo: buscar parceria com o governo do Estado de Goiás com a finalidade de conseguir o programa Farol da Micro e Pequena Empresa o qual beneficia pessoas físicas e jurídicas (comunidade e empresários).

5.3 PLANO DE AÇÃO EM SERVIÇOS

5.3.1 Departamento de Cobrança: Criar o departamento de cobrança no período de 02 a 12 meses:

- ✓ Para isso a ACIR deverá: buscar parceria com a FACER a fim de conseguir os estagiários do Curso de Direito os quais deverão tomar frente as cobranças das empresas associadas. Contratar um advogado para acompanhamento das cobranças judiciais.
- ✓ Objetivos: reduzir custos que os associados têm com cobrança.
- ✓ Resultados: aumentar a receita e diminuirá a inadimplência.
- ✓ Implicações: conseguir sala para o escritório, adquirir móveis e equipamentos, contratação de um office-boy, aumento de: material de expediente, água, energia, e telefone, diminuição da inadimplência, aumento das receitas.
- ✓ Plano alternativo: realizar Campanhas de Recuperação de Crédito

5.3.2 Balcão SEBRAE: instalá-lo na sede da ACIR no período de 04 meses.

- ✓ Para isso a ACIR deverá: buscar parceria com o SEBRAE com o intuito de conseguir esse serviço de atendimento nas instalações da ACIR.
- ✓ Elaborar projeto para a Prefeitura Municipal para demonstração da importância deste serviço com o fim de conseguir apoio para a manutenção do mesmo.
- ✓ Objetivos: propiciar comodidade à sociedade em geral, de modo que não seja necessário o deslocamento para ter acesso a este programa.
- ✓ Resultados: oferecer informações sobre registro de empresas, obrigações tributárias, obrigações trabalhistas, informações bibliográficas de interesse empresarial e social, informações atualizadas sobre o Código de Defesa do Consumidor, informações sobre congressos e feiras realizados no Brasil e no

exterior, e várias outras informações de interesse do micro e pequeno empresário e comunidade.

- ✓ Implicações: conseguir uma sala para a instalação.
- ✓ Plano alternativo: Implantar um Telecentro criando oportunidade de negócios e trabalho que induzam ao crescimento na produção e geração de emprego e renda.

5.4 PLANO DE AÇÃO EM PESSOAL

5.4.1 Funcionários: Capacitar os funcionários no período de 01 a 12 meses

- ✓ Para isso a ACIR deverá: conceder diárias e passagens para participação de um servidor em eventos fora da cidade.
- ✓ Motivar os funcionários a fazerem curso de capacitação profissional em suas áreas afins.
- ✓ Objetivos: melhorar a prestação de serviços aos associados.
- ✓ Resultados: oferecer um atendimento ágil, prestativo de modo que os serviços sejam executados no momento requisitado de forma almejada.
- ✓ Implicações: custos com treinamento, passagens, diárias em hotéis, revezamento das atividades do funcionário ausente dentre os presentes.
- ✓ Plano alternativo: Contratar profissionais qualificados.

5.4.2 Remuneração Variável: desenvolver remuneração com base nos resultados de cada funcionário no período de 01 a 12 meses

- ✓ Para isso a ACIR deverá: fazer acompanhamento diário das tarefas internas e externas realizadas dos funcionários, principalmente em relação à filiação de empresas.
- ✓ Objetivos: criar diferentes formas de recompensa, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho.
- ✓ Resultados: melhorar a produtividade e a redução de custos, evolução na prestação de serviço, melhoria na qualidade.
- ✓ Implicações: reuniões diárias no final do expediente para fazer o acompanhamento das tarefas, competição entre funcionários.
- ✓ Plano alternativo: Criar metas independentes de incentivo salarial.

5.5 PLANO DE AÇÃO EM INVESTIMENTOS

5.5.1 Terreno: Adquirir um terreno para a construção da sede da ACIR no período de 09 a 12 meses.

- ✓ Para isso a ACIR deverá utilizar os incentivos específicos dos governos municipal, estadual e federal além de buscar doações em empresas.
- ✓ Objetivos: construir sede própria.
- ✓ Resultados: adequação das instalações
- ✓ Implicações: elaboração de projeto.
- ✓ Plano alternativo: Fazer um fundo de reserva para essa finalidade.

5.5.2 Equipamentos: modernizar os equipamentos de informática no período de 03 meses.

- ✓ Para isso a ACIR deverá: utilizar os fundos arrecadados com promoções e serviços prestados para adquirir computadores e impressoras.
- ✓ Objetivos: obter melhor desempenho funcional
- ✓ Resultados: redução dos custos com material de expediente e manutenção de equipamentos.
- ✓ Implicações: recomeçar a arrecadação de fundos.
- ✓ Plano alternativo: fazer manutenção nos equipamentos existentes e adaptá-los.

5.6 PLANO DE AÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO GERAL

5.6.1 Planejamento: Divulgar o Planejamento Estratégico na entidade no período de 01 a 12 meses.

- ✓ Para isso a ACIR deverá: realizar reuniões periódicas para o acompanhamento do planejamento estratégico.
- ✓ Monitorar o planejamento estratégico
- ✓ Objetivos: conhecimento das propostas do planejamento estratégico
- ✓ Resultados: execução e acompanhamento do projeto
- ✓ Implicações: acréscimos nas divulgações, material de expediente, maior tempo de dedicação dos diretores.

- ✓ Plano alternativo: distribuição de informativos mensais, divulgação no site (www.acirubiataba.com.br).

6 CONCLUSÃO

Com a complexidade do ambiente estratégico e o aumento de dados e informações a respeito de variáveis ambientais, tendências e mesmo descontinuidades estão tirando o sono dos nossos responsáveis por empresas e organizações sem fins lucrativos.

Diante deste cenário o planejamento estratégico destaca-se como fator primordial para desenvolvimento das atividades organizacionais e obtenção de sucesso. Com ele a empresa planeja suas atividades na obtenção de resultados a curto, médio e longo prazo.

Sobretudo, diante do que foi exposto, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência desta entidade – e para qualquer outra organização – com ele assume-se grande responsabilidade para idealização e a construção do futuro almejado, visando a continuidade, a lucratividade e a longevidade das organizações.

Entretanto, apesar de sua importância, o planejamento estratégico ainda é mal-entendido, alguns acreditam que é impossível realizar planejamento de longo prazo no ambiente de turbulências e incertezas, e outros acreditam que sua aplicação é viável somente em organizações de grande porte.

É importante ressaltar a necessidade de acompanhamento e avaliação do projeto. No caso do planejamento proposto para a Associação Comercial e Industrial de Rubiataba, os elementos deverão ser continuamente revistos e avaliados na medida em que os planos de ações forem sendo executados e observados o desenvolvimento.

Além disso, evidentemente, na ACIR serão implantados mecanismos apropriados para o acompanhamento do desempenho dos indicadores para atender suas necessidades de forma participativa e coerente, lembrando sempre que a característica principal do planejamento é a flexibilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

_____. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. e CERQUEIRA NETO, E. P. **Administração estratégica**. Saraiva: São Paulo, 2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

FARRELL, L. C. **Fundamentos das organizações empreendedoras**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRELL, O. C et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P. et al. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

LAS CASAS, A. et al. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCHNOW, Miriam; SCHAFFER, W.B. **Pequeno manual para elaboração de projetos**. Rio do Sul: APREMAV7AMAVI7FEEC, 1999. (Apostila).

SEBRAE. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeorganize>. Acesso em: 12 nov. 2006.

Revisado por