



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE – FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**NAYANA SOUZA ALMEIDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na HS  
Esquadria Cobertura Metálica - ME/SE**

**Aracaju – SE  
2017.1**

**NAYANA SOUZA ALMEIDA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na HS  
Esquadria Cobertura Metálica – ME/SE**

**Relatório apresentado à Coordenação de  
Artigo FANESE, como avaliação da disciplina  
Trabalho de conclusão de curso, requisito  
parcial para obtenção do grau de bacharelado  
em Administração.**

**Orientador: Prof. M.Sc. Ulisses Pereira Ribeiro**

**Coordenador de Curso: Prof. Esp. Carlos  
Frederico de Carvalho**

**Aracaju – SE  
2017.1**

“O que é difícil, na arte das manobras, é fazer com que o desvio seja o mais direto possível, transformando o infortúnio em vantagem.”

(Sun Tzu, 2005, p.59 )

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso na HS Esquadria Cobertura Metálica - ME/SE**

### **RESUMO:**

Este artigo tem como objetivo geral mostrar ao gestor da empresa a importância da adoção de um Planejamento Estratégico para o desenvolvimento da organização, verificando seu nível de conhecimento sobre o referido assunto bem como se a empresa tem condições favoráveis para adotar um Planejamento Estratégico. Utilizou-se o método de estudo de caso nesta pesquisa exploratória que, por ser tipicamente qualitativa, optou-se pela análise do conteúdo das entrevistas realizadas junto ao gestor e dois colaboradores da empresa. Percebeu-se a necessidade de um trabalho sincronizado entre todos os níveis da empresa para que haja sucesso no planejamento estratégico e, assim, superar as dificuldades que a empresa enfrenta em relação ao seu posicionamento no mundo dos negócios. A partir da realização desta pesquisa, gestores e colaboradores mostraram-se entusiasmados em aprender mais sobre novas ferramentas administrativas, principalmente no que se diz respeito ao Planejamento Estratégico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ferramenta administrativa. Gestão. Planejamento estratégico.

### **ABSTRACT:**

This aim to show the company manager the importance of adopting a Strategic Planning for the development of the organization, verifying its number of knowledge about the subject, as well as the company has the favorable conditions to adopt a Strategic Planning. Was used the method of study of research, research through research, content analysis of the interviewee along with the manager and two employees of the company. The need for a synchronized work among all levels of the company was realized so that there is success in the strategic planning and thus overcome as difficulties that the company faces in relation to its position in the business world. As a result of this research, managers and employees are enthusiastic about learning more about new administrative tools, especially regarding Strategic Planning.

**KEYWORDS:.** Administrative tools. Management. Strategic planning.

## 1 INTRODUÇÃO

Contextos caracterizados por globalização e flutuações cíclicas em mercados e economias nacionais, por exemplo, fazem com que as organizações tenham que redobrar a atenção às ameaças e às oportunidades proporcionadas pelo macro ambiente, fazendo com que as empresas realizem inovações e reestruturações modernizantes, no sentido de alçarem voos mais altos.

Modernizar, inovar e competir exige que a organização tenha um plano estratégico, pois nele serão estabelecidos objetivos organizacionais e procedimentos de avaliação e diagnóstico nos pontos fortes e fracos, a fim de atender as necessidades dos clientes, flexibilizando-as junto às organizações. Tendo em vista a alta competitividade, a organização deve estar atenta às constantes mudanças, sejam no aspecto tecnológico, no econômico, ou à mudança de perfil dos clientes em relação à organização.

O gestor deve estar atento e disposto a desenvolver habilidades englobadas por competências, além da sensibilidade para captar novas oportunidades de negócios, bem como minar as estratégias adversárias, levando em consideração as vantagens da importância do planejamento estratégico no sentido de melhorar as decisões organizacionais.

Para Barney; Hesterly (2011, p. 09), “Em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes.” Daí a importância que haja uma reciclagem na modernização administrativa da organização, pois uma empresa bem planejada e em sintonia com o segmento estratégico do mercado auxilia a organização a resolver os obstáculos que, por ventura, venham a surgir no mundo dos negócios. Organizações precisam do Planejamento Estratégico, portanto há a necessidade de se estabelecer plano de ações que deve ser avaliado e acompanhado.

Com base no plano de ações, a organização atingirá a maioria de seus objetivos entre eles a maximização dos lucros e a minimização dos desperdícios. Deve-se levar em consideração que as empresas que não se preparam para a evolução do mercado, bem como não estão aptas a saciar as necessidades de seus clientes, cada vez mais exigentes, ficarão por pouco tempo no mercado. Realizar um planejamento estratégico requer senso de direção, definição dos objetivos concisos com a realidade da organização e, principalmente, a tomada de decisões pré-estabelecidas. Deste modo, o planejamento estratégico passa a funcionar como ferramenta decisória na implementação dos negócios da empresa.

Este artigo apresenta os resultados da pesquisa realizada na empresa HS Esquadria Cobertura Metálica, durante o Estágio Supervisionado de sua autora no ano de 2013 e que foram

demonstrados em respectivo relatório.

A empresa objeto da pesquisa atua no segmento de esquadrias de ferro, produzindo diversos produtos por demanda e só há fidelização de poucos clientes. Está funcionando desde dezembro de 2010, apesar do pouco tempo no mercado, esta organização tem evoluído consideravelmente, pois possui uma grande diversificação de seus produtos, todos confeccionados a partir do ferro como: estruturas metálicas, cofres, corrimãos, alambrados, grades e portões, pois tem um vasto portfólio para cada produto. Este detalhe já é uma vantagem.

Há algumas desvantagens em relação à concorrência que precisam ser minimizadas. Uma delas é que a empresa em questão tem poucos profissionais, um gestor, que é o proprietário, uma auxiliar de escritório, três profissionais serralheiros, três auxiliares de serralheiro e um motorista responsável por buscar os materiais, deslocamentos dos profissionais e ajudantes com seus devidos equipamentos de trabalho e fazer as entregas. Tal fato dificulta atender a demanda em tempo hábil. Por outro lado, pode-se ter como aliada a questão da localização, já que está estrategicamente localizada, o que facilita o contato da empresa com a clientela.

Atualmente, 80% de seus clientes são pessoas jurídicas e, mesmo assim, a empresa procura fidelizar clientes sem distinção, pois não se deve desprezar clientes em potencial.

Segundo o gestor da organização, a mesma necessita crescer no mercado com qualidade em seus produtos e serviços, tendo em vista a alta competitividade. Isto corrobora com a ideia de que precisa de um Planejamento Estratégico para se desenvolver.

Diante do exposto, questiona-se: **até que ponto o gestor da empresa pesquisada conhece a importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento da organização?** Assim, esta pesquisa tem por objetivo geral demonstrar ao gestor da empresa a importância da adoção de um planejamento estratégico para o desenvolvimento da organização. Em termos específicos, buscou-se verificar o nível de conhecimento dos pesquisados em relação ao planejamento estratégico; informar ao gestor aspectos essenciais de um planejamento estratégico; verificar se a empresa tem condições favoráveis para adotar um planejamento estratégico.

O tema deste relatório justifica-se ao interesse pelo assunto planejamento estratégico, que surgiu do fato de esta autora trabalhar na empresa em questão, vivenciar a luta pela sobrevivência no mundo dos negócios, e perceber a necessidade de uma alavancagem na administração da mesma, como também ampliar os conhecimentos, ao unir teoria à prática.

## 2 PLANEJAMENTO

Segundo Maximiano (2011, p. 112), “[...] o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões.” Seja qual o tipo da organização em que se esteja atuando, faz parte das funções do administrador realizar uma conexão da atual conjuntura da empresa com o futuro desempenho da mesma.

Ainda Maximiano (2011, p. 112-113) afirma que não há uma definição singular de planejamento. Há várias definições. Para este autor planejar é:

- Definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- Definir meios para possibilitar a realização desses resultados desejados.
- Interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- Imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. Ou: ‘A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo’ (Alan Kay).
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Afirma-se, por consequência, que se deve definir objetivos e prever os acontecimentos, baseados no cotidiano com o empenho de alcançar a situação desejada.

Oliveira (2012, p. 05) comenta que “O planejamento é um documento formal que consolida as informações, atividades e decisões desenvolvidas no processo de descrição do curso pretendido das ações.” A elaboração de planejamentos necessita de informações concisas para dar mais clareza à atuação das decisões tomadas pelo gestor.

### 2.1 Princípios do Planejamento

O planejamento é um dos instrumentos organizacionais que auxilia na organização e mudanças da cultura da empresa, pois dentro do seu mecanismo estrutural encontra-se a cultura organizacional como fator estratégico de mudança.

O planejamento nas organizações deve respeitar alguns princípios com o objetivo de alcançar os resultados esperados. Oliveira (2012, p. 35–36) propõe quatro princípios gerais:

- Princípio da contribuição aos objetivos, que visa os objetivos máximos da empresa;
- Princípio da procedência, a qual corresponde a função administrativa que vem antes das outras funções administrativas de organização, direção e controle.
- Princípio da maior penetração e abrangência, que pode provocar mudanças nas características e atividades da empresa, nas pessoas e na tecnologia ou nos sistemas;

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, orientando a maximização das eficiências. (OLIVEIRA, 2012, p. 35-36).

É necessária a utilização de métodos de maiores resultados e de maior entendimento, para que estes sejam eficazes e prazerosos, tanto para a empresa, como para os clientes externos e internos.

Segundo Oliveira (2012, p. 8), “[...] a efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, o tempo, esforço e energias, tendo em vista alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.” O planejamento é um processo que depende, principalmente, da direção da empresa. Esta deve realizar mudanças e conduzir os colaboradores no sentido de preparar a organização para o mercado competitivo.

## 2.2 Partes do Planejamento

Oliveira, (2012, p. 14) afirma ainda que “O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferente.” Neste contexto, Ackoff (1975, p. 4) apud Oliveira (2012, p. 14) apresenta cinco partes considerados em qualquer planejamento:

- Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e metas.
- Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macro estratégias, macro políticas, estratégias políticas, procedimentos e processos.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- Planejamento de implantação e do controle: corresponde à atitude de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

É importante verificar alguns aspectos de como o próprio processo de planejamento deve ser planejado. Observando os tipos de planejamento citados anteriormente, assim o gestor tem a oportunidade de ver qual o tipo de planejamento convém à empresa.

## 2.3 Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser classificado de acordo com sua finalidade, o qual pode ser

de curto ou longo prazo, podendo também envolver toda ou parte da empresa. Planejamento consiste num processo de tomada de decisões pré-determinadas, no qual a organização procura alcançar um futuro desejado.

Maximiano (2011, p. 124) diz que “[...] os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais.”, como se destaca na figura a seguir:

**Quadro 1 – Níveis decisórios organizacionais**

Tipo de Plano segundo o nível decisório	Objetivos
PLANOS ESTRATÉGICOS	Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.
PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (Marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.
PLANOS OPERACIONAIS	Definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Fonte: Maximiano (2011, p. 124)

O plano estratégico está ligado intimamente com os objetivos de longo prazo, suas decisões afetam toda a empresa e é composto pelos níveis ou cargos mais altos da empresa. É de extrema responsabilidade, pois é onde se definem e se tomam as decisões estratégicas. No nível tático (planos funcionais ou administrativos), consolidam-se os objetivos previamente determinados pelo planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2012, p. 19):

O planejamento *tático* é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade, a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consolidação de objetivos previamente fixados [...].

O planejamento tático envolve os objetivos mediadores de cada unidade de negócio ou departamento cobrem um horizonte de médio prazo. Geralmente são planos de ações comandadas por profissionais especializados em suas áreas distintas como: Produção, Marketing, Pessoal, Financeiro ou de novos produtos. Já sobre o planejamento operacional, Maximiano (2011, p. 125) menciona que: “Os planos operacionais, também chamados de estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos.”

Os planejamentos operacionais formam um conjunto de partes do planejamento tático. Cada planejamento operacional, conforme afirma Oliveira (2012, p. 20), deve conter:

- recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- procedimentos básicos a serem adotados;
- resultados finais esperados;
- prazos estabelecidos;
- responsáveis por sua execução e implantação.

Portanto, os estímulos favoráveis ou desfavoráveis das forças ambientais externas à

empresa podem influenciar nas tomadas de decisão dos gestores da organização, que ao tomar uma dimensão temporal de curto, médio ou longo alcance, onde se define o planejamento que melhor se encaixa na situação, se o planejamento estratégico, tático ou operacional.

## 2.4 Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia está relacionado a três outros conceitos fundamentais, que são: o seu propósito, o ambiente externo e a capacitação. Através do elo entre estes conceitos, o gestor formulará o direcionamento das estratégias a serem implantadas na organização. Tzu, (2008, p. 41), comenta que:

Quando à arte de manobrar tropas e definir táticas, os elementos da arte da guerra são:

- a) Medida de espaço;
- b) Estimativa de quantidades;
- c) Cálculos;
- d) Comparações;
- e) Possibilidades de vitória.

Estas questões dimensionadas para o cenário empresarial não são diferentes, pois deve-se nele verificar, estudar e utilizar de estratégias como ferramentas que contribuam para o bom desenvolvimento da organização.

## 2.5 Planejamento Estratégico

Chiavenato; Sapiro, (2010, p. 145), preconizam:

Não se trata apenas de fazer futurologia no sentido usual nem adivinhação, mas de projetar antecipadamente como as condições ambientais deverão se comportar mais adiante [...].

É necessário perceber que a gestão lidará sempre com as incertezas e ambiguidades, portanto é de fundamental importância estabelecer uma conexão entre conhecimentos e a clientela.

O planejamento estratégico objetiva estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa, a fim de alcançar seus objetivos. Segundo Maximiano (2011, p. 131), há diversos componentes nesse processo intelectual, que são:

- A missão, que é a razão de ser da organização, e que se reflete seus valores, sua vocação e suas competências.
- O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados.
- Os desafios e oportunidades do ambiente.
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização.
- As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar.

O planejamento estratégico aplica-se à organização como um todo (estratégia

corporativa) e também a cada uma de suas partes ou áreas funcionais, como marketing, finanças, recursos humanos, entre outras. Também podem ser chamadas de estratégias operacionais, dependendo das formas de se colocar em prática as estratégias da organização e das áreas funcionais.

## 2.6 Fases do Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira, (2012, p. 184) a concessão do planejamento estratégico se dá em sete fases: diagnóstico, visão, missão, valores da empresa, análise interna e externa, controle e avaliação.

### *Fase 1 – Diagnóstico estratégico*

É a fase inicial, é onde se chega à conclusão de que a empresa necessita do planejamento estratégico (PE) e quais obstáculos a serem transpostos.

### *Fase 2 – Visão da empresa*

É como a empresa quer ser no futuro ou como pretende ser no futuro. Segundo Oliveira, (2012, p. 43) diz que: “[...] *visão* é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e abordagem mais ampla [...]”. A visão deve ser feita de forma clara e objetiva pelo quadro de dirigentes da empresa, de tal forma que possa ser compreendida por todos.

### *Fase 3 – Missão da empresa*

Nesta fase, deve ser estabelecida a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2012, p. 50): “*Missão* é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’ com seus produtos e serviços.” É importante lembrar que a missão está relacionada com o estatuto social da empresa e que também envolve expectativas dos acionistas e principais executivos da empresa.

O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e a interpretação

de algumas questões para assegurar um atendimento de qualidade, no que é uma vantagem competitiva no mundo dos negócios. Conforme Oliveira, (2012, p. 109) estas questões são:

- qual a razão de ser da empresa?
- qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
- quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços?
- o que a empresa vende e pretende vender ao mercado? É agilidade Conhecimento? É diferenciação? É inovação.
- quais os fatores de influência nestas vendas?
- qual o diferencial de conhecimento necessário para estas vendas?
- quais os mercados-alvo, clientes, os produtos e os serviços?
- qual o diferencial competitivo da empresa?
- qual a região de atuação da empresa?

Verificam-se essas questões entre outras, que servirão de facilitadores no estabelecimento da missão da empresa.

#### *Fase 4 – Valores da empresa*

Para Campos (2016, p. 45), “Os valores organizacionais são crenças, metas superiores e virtudes que a empresa deve cultivar para tornar a missão estratégica real.” Os valores da empresa servem como uma direção a ser seguida pelos gestores nas tomadas de decisões.

#### *Fase 5 – Análise interna*

Nesta fase, são verificados os pontos fortes, fracos e neutros da organização.

Para Oliveira, (2012, p. 82),

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos do mercado.

Esse procedimento solidifica a abrangência estratégica e relativa da análise, ou seja, a comparação entre empresa e os concorrentes.

Oliveira (2012, p. 82) defende ainda que a determinação de pontos neutros é muito importante por duas razões:

- a) O planejamento estratégico é um sistema que considera toda a empresa. E, como tal, deve considerar todos os seus componentes e partes-subsistemas visando formar o todo unitário. Portanto, não se podem deixar de fora partes do sistema-empresa. E, às vezes, temos dificuldades de saber se determinado fator, variável, componente ou item é um ponto forte ou fraco da empresa.
- b) O aspecto do período de tempo do planejamento. E, quanto a esse assunto, já se verificou que é uma consequência da consideração e alocação de todas as variáveis, componentes e itens que compõem esse processo de planejamento. Portanto, mais uma vez fica realçado o aspecto de não se poder desconsiderar algum aspecto do planejamento estratégico.

No planejamento, por ser um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo, dependendo das eficiências ou deficiências causadas à organização.

#### *Fase 6 – Análise externa*

Esta etapa verifica as ameaças e as oportunidades, que deve ser efetuada pela empresa como um todo, considerando-se alguns parâmetros que podem ajudar na análise externa da organização que são:

- a) mercado nacional e regional;
- b) mercado internacional;
- c) revolução tecnológica;
- d) fornecedores;
- e) mercado financeiro;
- f) aspectos sócio-econômicos e culturais e políticos;
- g) entidades de classe, órgãos fundamentais, entre outros.

Para Oliveira (2012, p. 45), um dos aspectos a considerar na análise externa é a divisão do ambiente da empresa que está dividido em duas partes:

- *Ambiente direto*, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada o grau de influência recebido e/ou proporcionado.
- *Ambiente indireto*, que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Pode ser, por exemplo, o caso de algumas variáveis culturais, demográficas ou sociais.

A divisão do ambiente direto e ambiente indireto ocorre como facilitador das variáveis externas que apresentam maior ou menor facilidade de mensuração da interação de influências entre empresa e ambiente.

#### *Fase 7 – Controle e avaliação*

Para Oliveira (2012, p. 262), “[...] no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e previstas [...]”. A função controle e avaliação é destinada ao desempenho real no intuito de possibilitar o alcance dos padrões anteriormente estabelecidos.

Complementa, ainda, Costa (2011, p. 262):

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

A qualidade de controle e avaliação é a informação que permite que de tal forma avalie constante e efetivamente os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos da estrutura organizacional.

A função controle e avaliação em um processo de planejamento estratégico tem algumas finalidades conforme Oliveira (2012, p. 263),

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximo dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Deve-se acompanhar, tenazmente, as decisões e procedimentos cabíveis à empresa, pois, havendo um bom controle, pode-se mensurar uma boa avaliação de todo o processo na organização.

## 2.7 Matriz BCG

De acordo com Campos (2016, p. 227), “A ideia central dessa matriz é relacionar os vários negócios da empresa conforme sua participação relativa no mercado e o crescimento do nicho, identificando-se os negócios ou linhas de produção que são lucrativos ou não.”

Afirma ainda Campos (2016, p. 228-229) que:

As ‘estrelas’ são NEGÓCIOS COM GRANDE PARTICIPAÇÃO EM UM SETOR DE CRESCIMENTO RÁPIDO. Para que a empresa tire proveito dessa situação, ela precisa investir maciçamente no setor: Esse investimento normalmente vale a pena, porque muitas empresas nesse estágio geram lucros futuros consideráveis.

Os “pontos de interrogação” ou “crianças-problema” são os NEGÓCIOS QUE APRESENTAM UMA PEQUENA PARTICIPAÇÃO EM UM SETOR DE RÁPIDO CRESCIMENTO. Se a empresa promover investimentos, pode vir a se tornar “estrela” no futuro, porém sua fraqueza relativa no setor, em virtude de sua baixa participação, torna o investimento mais arriscado do que no caso das estrelas.

As “vacas leiteiras” ou “alimentadores de caixa” são NEGÓCIOS QUE SE CARACTERIZAM POR GRANDE PARTE DE MERCADO EM UM SETOR DE CONHECIMENTO LENTO. Normalmente, são extremamente lucrativos e as empresas detentoras podem utilizá-las para financiar outras linhas classificadas como criança-problema ou estrela.

Os “abacaxis” ou “pesos” são NEGÓCIOS QUE CONTAM COM UMA PEQUENA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM UM SETOR DE CRESCIMENTO LENTO E ESTÃO EM FASE DE DECLÍNIO, gerando para as empresas baixos lucros ou até prejuízos. Para os negócios classificados nessa categoria, a estratégia viável é a de

desinvestimento, com a liquidação ou venda dessa linha de negócios ou produtos que não poderá mais ser revertida em bom negócio.

Através desses conceitos e técnicas amplia-se o fluxo de caixa, viabilizando maximizar os lucros e minimizar os prejuízos e agrega-se lucros ao propósito do negócio, melhorando constantemente os produtos oferecidos aos clientes.

A seguir uma ilustração da matriz BCG:

**Figura 1 – Matriz BCG**



Fonte: (Adaptado de Torres,2013 apud Campos, 2016, p. 242)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte do trabalho, estão colocadas a abordagem metodológica deste estudo, caracterização da pesquisa, seus instrumentos, o universo, as variáveis com seus indicadores e o plano de registro e de análise dos dados.

#### 3.1 Abordagem Metodológica

Este trabalho é realizado em forma de estudo de caso, uma vez que Gil (2009, p. 90) diz que o estudo de caso “É caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que propicie um amplo e detalhado conhecimento acerca do problema

detectado.” É através do estudo de caso que são identificados e diagnosticados os problemas da organização.

### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

A pesquisa serve como direcionamento para identificar os caminhos a serem seguidos a fim de alcançar os objetivos propostos. Uma pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos fins ou objetivos; quanto aos meios ou objetivos; e quanto ao tratamento (abordagem) dos dados.

#### **3.2.1 A pesquisa quanto aos objetivos ou fins**

Toda e qualquer pesquisa é caracterizada quanto aos seus objetivos ou fins, como: exploratória, descritiva e explicativa ou explanatória. A pesquisa exploratória tem como finalidade tornar mais claro o problema, aprofundar as ideias sobre o objeto de estudo, para Gil (1999, p. 46) apud Ubirajara (2013, f. 46).

A pesquisa descritiva objetiva a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno, proporcionando uma análise diagnóstica da situação encontrada. Já a pesquisa explicativa ou explanatória é o tipo de pesquisa que se aproxima da realidade, investigando os motivos e razões das coisas, verifica-se também a relação causa-efeito, estímulo-reação com a finalidade de testar hipóteses nas mesmas.

Portanto, diante dos seus objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Exploratória porque explora os conceitos e ideias sobre planejamento estratégico para uma empresa onde não há esta ferramenta, onde até o presente momento não se fez qualquer investigação científica. E é descritiva porque mostra as características questionadas aos colaboradores e gestores, segundo os objetivos específicos.

#### **3.2.2 A pesquisa quanto ao objeto ou meios**

De acordo com Ubirajara (2013, f. 46) a pesquisa pode ser: bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial. Ou, ainda: de observação-participante, pesquisa-ação, etc.

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir das fontes elaboradas como: livros, artigos, publicações periódicas, enquanto a pesquisa documental assemelha-se a bibliográfica, sendo que, utiliza-se de fontes que não receberam tratamento analítico como: certidões, atlas, fotografias.

A pesquisa experimental/laboratorial expõe Gil (2002, p. 53) apud Ubirajara (2013, f. 46), “Consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz.”. Já a pesquisa de campo é definida a partir de observações diretas (registrando o que se vê) ou indiretas (por meio de questionários, opinários, etc.). Este trabalho acadêmico é considerado também bibliográfico, pois teve como base a fundamentação teórica, também de campo, pois os dados coletados na empresa.

### **3.2.3 Pesquisa quanto à abordagem dos dados**

Neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa para que se obtivesse melhor compreensão das informações coletadas, tendo-se ainda maior profundidade dos depoimentos dados, vez que o universo da pesquisa foi pequeno. Utiliza-se a abordagem qualitativa, se o estudo objetivar uma análise de compreensão, interpretação do problema ou fenômeno, onde os sentimentos dos entrevistados transparecem na pauta da entrevista. Lakatos; Marconi (2009, p. 269) apud Ubirajara (2013, f. 43) comentam: “[...] A abordagem dos dados, como sendo, também métodos de procedimento ou específico das Ciências Sociais [...].”

Já a pesquisa quantitativa é utilizada se há necessidade da aplicação de um questionário para um número significativo de indivíduos mais de 54, por exemplo, quando a apuração dos dados pode ser mensurada, com representação tabular, gráfica, contendo números absolutos relativos ou percentuais, segundo Ubirajara (2013, f. 47).

### **3.3 Instrumentos da Pesquisa**

Compreendem os meios ou instrumentos de coleta de dados mais utilizados na pesquisa de campo: entrevistas, questionários, opinários, observação pessoal, formulários, etc.

Marconi; Lakatos (2009, p.197) apud Ubirajara (2013, f. 124), entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Para Ubirajara (2013, f. 124), “A entrevista é um método utilizado para captar informações através de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado que pode ser individual ou grupal.”

Tal qual Marconi; Lakatos (2009, p. 214) apud Ubirajara (2013, f. 124), formulário “[...] é um dos instrumentos essenciais para a investigação social cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado.”

Enquanto que o questionário, conforme Lakatos; Marconi (2004, p. 201) apud Ubirajara (2011, f. 118), “[...] é um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Existem vantagens e desvantagens na aplicação de um questionário. Nas vantagens, destacam-se a economia de tempo e pessoal e a agilidade das respostas obtidas; nas desvantagens, destacam-se muitas perguntas sem respostas, falsas interpretações das perguntas, respostas incoerentes, e entre outros segundo Lakatos; Marconi (2004, p. 202) apud Ubirajara (2013, f. 119).

Nesta pesquisa, foi utilizada a entrevista como instrumento de coleta de dados com um roteiro auxiliar com perguntas abertas e fechadas com o intuito de obter maior precisão e qualidade nas informações obtidas.

### **3.4 Unidade e Universo da Pesquisa**

De acordo com Vergara (2009, p. 50) apud Ubirajara (2013, f. 119), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos, empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem as características que serão objeto de estudo.” Enquanto a unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi feita.

A unidade da pesquisa foi à empresa HS Esquadria Cobertura Metálica ME/ SE, que contém um universo de 09 pessoas: 01 gestor, que é o proprietário, 01 auxiliar de escritório, 03 profissionais serralheiros e 03 auxiliares de serralheiro e 01 motorista. Portanto, a pesquisa foi amostral.

### **3.5 Definição das Variáveis, Indicadores e Questões da Pesquisa**

Entende-se por variável um valor ou uma propriedade (característica, por exemplo), que pode ser medida ou observada através de diferentes mecanismos operacionais ou interpretativos que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores, (Gil 2005, p. 107 apud Ubirajara 2013, f. 120). Enquanto que indicadores são elementos constituintes das variáveis.

Lakatos; Marconi, (2009, p. 139) comentam a este respeito: “Uma variável pode ser considerada como classificação ou medida; uma quantidade que varia [...]” As variáveis assumem valores diferentes a cada pesquisa. Para a pesquisa aqui apresentada, foram utilizadas

as variáveis e indicadores expostos no Quadro 02:

**Quadro 02 – Variáveis e indicadores da pesquisa**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>QUESTÕES</b>
Grau de conhecimento sobre planejamento estratégico	-Definição ou conceito sobre PE	1,2
	-Valores ou princípios	3
	-Missão	4
	-Visão	
Necessidades da construção do planejamento estratégico	-Objetivos e metas	5
	-Capacitação e aperfeiçoamento	6
	-Fidelização de clientes	7
	-Processos administrativos	8
Condições para a adoção de um planejamento estratégico	-Interesse	9
	-Pontos fortes	
	-Pontos a melhorar	
	-Oportunidades	
	-Ameaças	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme explicado nos procedimentos metodológicos, em virtude de motivos operacionais relativos à atividade de produção da empresa e consequente restrição imposta pelo gestor da empresa, bem como a mudança de local de produção da organização, separando o escritório da unidade de produção, a pesquisa não levantou a opinião de todos os colaboradores da organização como tinha sido planejado nos procedimentos metodológicos.

No entanto, foi feita a entrevista com o gestor e dois colaboradores, um profissional na área de serralheria um ajudante de serralheiro.

### 4.1 Conhecimento Sobre Planejamento Estratégico

Esta seção foi dividida em três subseções, com o intuito de obter maior e melhor clareza nas respostas obtidas na entrevista.

#### Entendimento da definição ou conceito sobre Planejamento Estratégico

Nesta seção, foi perguntado aos entrevistados sobre a definição ou conceito, que por sua vez foi respondida em duas questões sobre planejamento estratégico.

- Conhecimento da existência do assunto, denominado planejamento estratégico.

Nesta etapa perguntou-se aos entrevistados se tinham ouvido falar a respeito de planejamento estratégico.

Resposta do gestor: “Sim”, não comentou sua resposta.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Sim”, sem comentários sobre a resposta.

Colaborador B: “Sim”, também preferiu não comentar.

Notou-se que, tanto gestor, quanto os colaboradores, já ouviram falar sobre o assunto planejamento estratégico, mas ou não tiveram interesse em comentar a resposta, ou não sabiam comentar.

#### - Definição ou conceito de planejamento estratégico

Nesta fase, foi pedido aos entrevistados que definissem ou conceituasse sobre planejamento estratégico.

Resposta do gestor: “Seria planejar, organizar e executar o trabalho.”

Apesar de já ter ouvido falar a respeito de PE, percebe-se, através da resposta concebida, que o gestor não domina o conhecimento sobre PE.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Planejar e organizar as tarefas do dia.”

Colaborador B: “Você planeja e faz.”

Observou-se que se deve estimular os colaboradores com relação a aperfeiçoarem-se, não somente profissionalmente, mas também com relação à concepção de planejamento estratégico, através das respostas, que mostrou um baixo nível de conhecimento sobre o assunto abordado

#### - Valores ou princípios da empresa

Questionou-se aos entrevistados em que são embasados os valores ou princípios da empresa em questão.

Resposta do gestor: “Ter responsabilidade, atender bem aos clientes e funcionários o melhor possível.”

Observa-se que apesar de não se ter as ferramentas como missão e visão na empresa, a resposta tem base em fundamentos importantes para o desenvolvimento de um planejamento estratégico na empresa.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “A de fazer portão.”

Colaborador B: “Não sei.”

Através das respostas dadas, foi verificada total desinformação por parte dos colaboradores entrevistados, sobre valores, missão e visão que são ferramentas do planejamento estratégico.

- Missão e visão da empresa

Nesta etapa, perguntou-se aos entrevistados se havia na empresa uma declaração de missão e visão.

Resposta do gestor: “Não”, Não fez comentário a respeito da resposta.

Percebe-se uma nítida necessidade da criação da declaração da missão e visão da empresa. No entanto, é importante que haja capacitação na área administrativa, ressaltando este assunto e outros, a fim de se manter os colaboradores de todos os níveis hierárquicos informados e cientes de suas escolhas.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Não.”

Colaborador B: “Não sei.”

Através das respostas obtidas, reforça-se a importância da criação da declaração da missão e visão e capacitação na área administrativa na empresa.

## **4.2 Percepção sobre a necessidade da construção de um Planejamento Estratégico na empresa**

Esta seção foi subdividida em três subseções para melhor análise das questões da entrevista.

- Objetivos e metas

Verificou-se se o entrevistado está satisfeito com a realidade percebida em relação aos objetivos e metas da empresa estão atendendo as necessidades da mesma.

Esta pergunta consiste em três possibilidades de resposta. Que são:

Plenamente satisfeito (excelente)

Satisfeito, no entanto pode melhorar (Bom)

Insatisfeito, pois a empresa requer de implementação administrativa. (Ruim)

Resposta do gestor: “Plenamente satisfeito, excelente.”

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Satisfeito, no entanto pode melhorar.”

Colaborador B: “Satisfeito, no entanto pode melhorar.”

Os colaboradores, que participaram da entrevista, sinalizaram que talvez houvesse a necessidade de uma reorganização da estrutura administrativa da empresa, a fim de resolver tais aspectos.

- Percepção da compatibilidade da qualidade do produto e serviços com as exigências do mercado, tendendo a fidelizar clientes

Nesta etapa, foi verificado se a qualidade dos produtos e serviços é compatível com as exigências do mercado consumidor, tendendo a fidelizar clientes.

Resposta do gestor:

“Sim, porque tenho melhor produto e serviço.”

Além da resposta positiva, o entrevistado sinalizou certo interesse em relação ao assunto, no tocante à fidelização de clientes.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Sim, trabalho bem.”

Colaborador B: “Sim.” Não houve comentário sobre a resposta dada.

Verificou-se que a percepção é positiva, porém, necessita-se de confirmação junto aos clientes, justificando a necessidade de uma pesquisa em relação a este tema.

- Percepção sobre a adequabilidade dos processos administrativos aos objetivos e metas da empresa

Foi perguntado aos entrevistados se os processos administrativos eram adequados aos objetivos e metas da empresa.

Resposta do gestor: “Não.” E não comentou sobre sua resposta.

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Não sei.”

Colaborador B: “Não sei.”

As respostas revelam, por parte do gestor, a consciência de que há necessidade de melhoria nos processos administrativos e, por parte dos colaboradores entrevistados, a necessidade de conhecimento sobre o assunto.

### 4.3 Condições para a Adoção de um Planejamento Estratégico

Esta seção é composta por cinco subseções: Condições favoráveis para a adoção de um Planejamento Estratégico na unidade pesquisada; Pontos fortes da empresa; Pontos a melhorar; Percepção das oportunidades no ambiente externo; e Percepção das ameaças do ambiente externo.

- Condições favoráveis para a adoção de um Planejamento Estratégico na unidade pesquisada

Através de um quadro comparativo das necessidades dentro da organização, foi perguntado aos entrevistados se existiam ou não, os fatores essenciais para implementação do Planejamento Estratégico na empresa:

**Quadro 03 – Comparativo das respostas do gestor e colaboradores entrevistados**

Condições	Gestor	Colaborador 1	Colaborador 2
Valores	Sim	Não	Não
Visão	Não	Não	Não
Missão	Não	Não	Não
Estratégias	Sim	Não	Não
Objetivos	Sim	Não	Não
Metas	Não	Não	Não

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O gestor entrevistado sinalizou, através de suas respostas, as necessidades da empresa. Percebeu-se, através de suas respostas, o quanto a empresa necessita de um Planejamento Estratégico, pois aspectos como: valores, visão, missão, estratégias, objetivos e metas em uma empresa são fundamentais para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.

Os colaboradores entrevistados retrataram o que percebem com relação à situação da empresa. E, por unanimidade, deram a mesma resposta, onde se nota que, na empresa em questão, não há nenhum dos aspectos necessários para um Planejamento Estratégico.

#### - Pontos fortes da empresa

Nesta fase, foi solicitado indicação dos pontos fortes da empresa junto aos entrevistados.

Resposta do gestor: “Cumprir prazo de entrega e serviço bem feito.”

Colaborador A: “Trabalhar certo.”

Colaborador B: “Trabalhar.”

Nenhum dos entrevistados comentou sobre suas respectivas respostas, no entanto, isto revela a necessidade de maior conhecimento sobre o assunto.

#### - Pontos a melhorar da empresa

Nesta etapa foi verificada, a percepção dos entrevistados sobre os pontos a melhorar da empresa.

Resposta do gestor: “Ampliar a empresa.”

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Ganhar mais e ter as ferramentas em mãos.”

Colaborador B: “Pagar mais.”

Foi percebido por parte de todos os entrevistados, gestor e colaboradores que os pontos a melhorar são: a necessidade de ganhar mais ou ampliar os horizontes dentro da empresa.

#### - Percepção das oportunidades no ambiente externo

Aqui, perguntou-se se os entrevistados percebem oportunidades existentes no ambiente externo.

Resposta do gestor: “Não.”

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Não sei.”

Colaborador B: “Não.”

De acordo com os entrevistados, nenhum deles tem a percepção de como encontra-se o ambiente externo e sobre as oportunidades no mesmo, dando abertura para as empresas concorrentes invadirem o seu território.

#### - Percepção das ameaças no ambiente externo

Nesta etapa, foi perguntado se os entrevistados percebem ameaças no ambiente externo.

Resposta do gestor: “Não.”

Resposta dos colaboradores entrevistados:

Colaborador A: “Não sei.”

Colaborador B: “Não.”

Nenhum dos entrevistados tem a percepção sobre as ameaças no ambiente externo. Neste sentido, revela-se que a empresa não está atenta e nem se prepara para minimizar os efeitos das mesmas.

#### **4.4 Análise Final dos Dados**

Comparando os dados obtidos na fundamentação teórica, com os obtidos nas entrevistas, foi observado que o gestor demonstrou satisfação em conhecer melhor sobre Planejamento Estratégico, porém, entende-se ser necessário uma ampliação do conhecimento, no entanto notou-se falta de interesse por parte do gestor em dar continuidade a implementação dessa ferramenta administrativa. Quanto aos colaboradores que participaram da pesquisa, especialmente em relação ao significado e etapas do planejamento estratégico, demonstraram interesse em saber mais, pois não tinham conhecimento sobre o assunto abordado.

Este fato pode trazer-lhe prejuízos, talvez irreversíveis, pois o campo é amplo e as empresas estão cada vez mais sofisticadas e aperfeiçoadas. No entanto, o gestor mostrou-se aberto a novas experiências, como conhecer melhor sobre o processo de planejamento estratégico.

#### **4.5 Sugestões à empresa**

Através das informações obtidas na entrevista com o gestor da empresa, há algumas sugestões a serem oferecidas para que a Esquadria Cobertura Metálica – ME/SE possa implantar um planejamento estratégico: criar a declaração de missão e visão, pois é ferramenta importante para qualquer empresa que esteja em desenvolvimento; estimular os colaboradores a se aperfeiçoarem no tocante a estudos para atingir a excelência em suas áreas de trabalho, pois nota-se baixo nível de desenvolvimento educacional; proporcionar um treinamento sobre Planejamento Estratégico para realizar o Planejamento Estratégico da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi demonstrar ao gestor da empresa a importância da adoção de um planejamento estratégico para o desenvolvimento da mesma. O resultado da atividade da pesquisa foi satisfatório, pois tanto o gestor quanto os colaboradores pesquisados mostraram-se entusiasmados em aprender mais sobre novas ferramentas que possam ajudar na melhoria da administração da empresa a partir da adoção de um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico envolve a organização como um todo, com a intenção de minimizar os problemas e as falhas da organização, preparando-a, a partir de diretrizes, para manter a sobrevivência da organização no mercado.

Também observou-se que o gestor chegou à conclusão de que, para satisfazer os clientes e, por consequência, obter a fidelização dos mesmos, não basta apenas investir em tecnologia e treinamentos, é necessário comprometimento por parte de todos envolvidos no processo de desenvolvimento da empresa.

Com relação às sugestões propostas, o gestor comprometeu-se em rever todos os pontos, inclusive no que diz respeito à missão e à visão na empresa, como também, ao mesmo tempo, estimular os colaboradores, pois são parceiros importantes para a organização, conforme mencionado anteriormente uma dificuldade encontrada durante a pesquisa foi a indisponibilidade de realização das entrevistas junto a todos os colaboradores, devido à restrição pelo gestor, bem como a separação do escritório da linha de produção.

A pesquisa à princípio era censitária, mas devido os ocorridos citados acima, foi necessário a pesquisa ser amostral.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B. ; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Conceitos e casos: 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração estratégica**. Planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**: 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 Ed. 7. Reemp. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2008.
- UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação**. Aracaju: FANESE, 2011, 2013. (Caderno)

## APÊNDICE

### FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE, PESQUISA PARA MOSTRAR AO GESTOR DA EMPRESA A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SEU DESENVOLVIMENTO.

#### ROTEIRO DA ENTREVISTA

Este instrumento tem como objetivo levantar informações para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso da aluna, Nayana Souza Almeida estudante do Curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, bem como faz parte integrante de um projeto de “RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO” desta faculdade.

**1 – O srº já ouviu falar sobre Planejamento Estratégico?**

Sim       Não

**2 – Para o senhor o que vem a ser um Planejamento Estratégico?**

Resp.: \_\_\_\_\_

**3 – Em quais valores ou princípios sua empresa está embasada?**

Resp.: \_\_\_\_\_

**4 – Há uma declaração de missão e visão na empresa? Se positivo, como são?**

Sim       Não

Resp.: \_\_\_\_\_

**5 – Qual o nível de satisfação em relação às metas e objetivos da empresa?**

Plenamente satisfeito (excelente)

Satisfeito, no entanto pode melhorar (Bom)

Insatisfeito, pois a empresa requer de implementação administrativa. (Ruim)

**6 – Quanto à qualidade e a aceitação dos produtos e serviços, acha que são compatíveis com a clientela?**

Resp.: \_\_\_\_\_

**7- Os processos administrativos utilizados na empresa estão adequados aos objetivos e metas propostos?**

Sim       Não

Por quê?

**8 – Condições favoráveis para a adoção de um planejamento estratégico na HS Esquadria Cobertura Metálica – ME.**

<i>FATORES</i>	<i>SIM</i>	<i>NÃO</i>
VALORES		
VISÃO		
MISSÃO		
ESTRATÉGIAS		
OBJETIVOS		
METAS		

**9- Em sua opinião, quais são os pontos fortes da empresa?**

**Resp:** \_\_\_\_\_

**10 - Em sua opinião, quais são os pontos a melhorar da empresa?**

**Resp:** \_\_\_\_\_

**11 – Você percebe oportunidades no ambiente externo que podem influenciar os negócios da empresa? Se sim, quais são?**

**Resp:** \_\_\_\_\_

**12 – Você percebe ameaças no ambiente externo que podem influenciar os negócios da empresa? Se sim quais são?**

**Resp:** \_\_\_\_\_