

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Ângela Maria Bezerra

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
AGÊNCIA LETRA A COMUNICAÇÃO**

**NATAL
2008**

ÂNGELA MARIA BEZERRA

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
AGÊNCIA LETRA A COMUNICAÇÃO**

Monografia do Curso de Especialização MBA
em Marketing Estratégico da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Especialista em
Marketing Estratégico

Orientador:
Maria Valéria Pereira Araújo, Dra.

Natal
2008

IMPRESSÃO DE 1973

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A
AGÊNCIA E SUA COMUNIDADE

Este trabalho tem como objetivo principal a implementação de um plano de comunicação para a Agência e sua comunidade. O plano foi elaborado com base em uma análise da situação atual da comunicação na Agência e em uma consulta aos membros da comunidade. O plano prevê a realização de reuniões regulares de comunicação, a criação de um canal de comunicação direta entre a Agência e a comunidade, e a realização de campanhas de comunicação para conscientizar a comunidade sobre os serviços da Agência.

RB-34.625

FARN BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>M004643</u>
<u>01/04/11</u>

M
658.8
B469i
2010
ex.01

ÂNGELA MARIA BEZERRA

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
LETRA A COMUNICAÇÃO**

Monografia do Curso de Especialização MBA em Marketing Estratégico da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,
() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____
de _____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Maria Valéria Pereira Araújo, Dra.
Orientador

Prof.:
Membro Examinador

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	8
3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	10
4. OBJETIVOS.....	11
5. JUSTIFICATIVA.....	12
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
6.1 UMA VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO	13
6.2 ESTRATÉGIA.....	15
6.3 AS ORIGENS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	16
6.4 UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA PELAS EMPRESAS	17
6.5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	20
6.6 O QUE É ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
6.7 OS LIMITES DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
6.8 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
6.8 GESTÃO ESTRATÉGICA	28
7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
7.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
7.3 COLETA DE DADOS	32
7.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
8. RESULTADOS DO TRABALHO	33
8.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA A EMPRESA	33
8.2 DEFINIR OBJETIVOS E METAS	34
8.3 DESENVOLVER O PLANO DE AÇÃO	36
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

RESUMO

O planejamento e sua implantação nas empresas e instituições geram um constante desafio aos gestores quando se busca a efetividade organizacional. Atualmente, quando se constata um aumento no número de organizações, o que contribui para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças, que por sua vez, necessitam ser mais bem planejadas. Este trabalho descreve o processo formal de planejamento estratégico a partir de pesquisa bibliográfica que analisa as principais questões envolvidas com o planejamento estratégico proposto pelos autores, focando a atenção nas abordagens que apresentaram a melhor aplicabilidade para a solução do problema de pesquisa. Descreve o planejamento estratégico e mostra a sua importância para as organizações empresariais e institucionais como base para a elaboração dos percursos organizacionais. A finalidade é oferecer subsídios para fundamentar a elaboração do Planejamento Estratégico da agência Letra A Comunicação, que se encontra num momento de franco crescimento no mercado em que atua e necessita se posicionar de forma organizada e planejada, para que possa se fortalecer e continuar crescendo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Marketing. Posicionamento. Mercado competitivo.

ABSTRACT

Planning and its implantation in companies and institutions generate a permanent challenge to managers, when the organizational effectiveness is searched. In the current age, in which occurs an increasing number of organizations and in which such organizations contribute to the evolution of economical, social and political order, competitive market demands changes that, on their turn, need to be more and better planned. This work describes the formal process of strategic planning, from a bibliographic research, that analyses the main questions involved with strategic planning proposals of some authors and companies whom had implanted this tool, focusing on approaches that presented the best applicability for the solution of the research problem. It describes the strategic planning and shows its importance to the organizations and institutions as base to elaborations of companies' organizations. Its finality is offer subsidy to fundament the strategic planning's elaboration of Letra A Comunicação agency, which is in increase on market where it works and needs occupy an organized and planned position, to be stronger and continue increasing.

Key-words: Strategic Planning. Marketing. Position. Competitive Marketing

1. INTRODUÇÃO

No momento atual, em que a concorrência de mercado é determinante para definir quais as empresas que estão preparadas para permanecer e quais as que têm os dias contados para encerrar suas atividades, ter definidos objetivos e metas que a corporação almeja alcançar, faz toda diferença. E o melhor caminho para isso é a definição do Planejamento Estratégico, documento que deve ser construído com a ajuda de todos os que fazem parte da empresa, de forma que se torne um instrumento vivo, passível de mudanças, mas que nunca perca o seu propósito: dar um norte para os rumos da empresa.

O Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para as mais diferentes situações em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa precisa ter condições de agir sobre as variáveis e os fatores de modo que possa exercer alguma influência sobre tais decisões. O planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa independentemente de vontade específica dos executivos.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que deve acontecer antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Essa tomada de decisões deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

Ao contrário do que muitos possam imaginar, o Planejamento Estratégico não deve ser restrito às grandes corporações. Pequenas empresas podem e devem traçar suas metas para os próximos meses e anos, de forma que tenha definido o caminho que almeja alcançar em busca do crescimento planejado e de um posicionamento mais bem definido no mercado. É dentro desse perfil que se encaixa a Letra A Comunicação, agência de comunicação corporativa que se encontra em fase de ascensão no mercado local.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A LETRA A COMUNICAÇÃO surgiu com a sociedade entre as jornalistas Ana Cristina e Ângela Bezerra, que se uniram para realizar um trabalho de assessoria de imprensa há dez anos, quando trabalhavam na então TV Cabugi, afiliada da Rede Globo. No início as duas realizavam as atividades em suas próprias casas, nos horários em que não estavam trabalhando na TV.

Com o passar do tempo e com o surgimento de novos clientes, foi necessária a contratação de pessoal e de um espaço físico exclusivo para o funcionamento da empresa. Assim, em 2002, uma sala foi alugada e a empresa, aberta oficialmente. Desde então, a LETRA A COMUNICAÇÃO vem se consolidando no mercado, conquistando novos clientes e incrementando o pacote de serviços.

A LETRA A COMUNICAÇÃO é uma agência de comunicação que oferece serviços cujo objetivo é incrementar a comunicação corporativa de seus clientes. Entre estes serviços, está a assessoria de imprensa, seu carro-chefe. Através da mídia espontânea, suas profissionais lançam mão de estratégias específicas buscando tornar o cliente fonte de informações privilegiadas na imprensa, no setor em que atua. A empresa também realiza edição de impressos, como revistas, boletins e jornais corporativos, direcionados tanto ao público interno do cliente, quanto externo.

No pacote de serviços também está incluído o *media training*, que consiste na preparação do cliente para lidar com as várias características e linguagens distintas dos meios de comunicação. E de um ponto de vista mais global, está a assessoria de marketing, ferramenta de comunicação que abarca todas as já citadas anteriormente.

A LETRA A COMUNICAÇÃO trabalha com uma estrutura enxuta – conta com um quadro fixo de quatro profissionais: as duas sócias, uma jornalista contratada e uma estagiária de Jornalismo. Quando necessita, terceiriza o trabalho de mais jornalistas, fotógrafos, cinegrafistas, fornecedor de clipping eletrônico (cópias de reportagens veiculadas em emissoras de TV), entre outros. Funciona numa sala alugada, que dispõe de uma estrutura técnica básica para o desenvolvimento de suas atividades.

Mesmo com essa estrutura enxuta, a empresa oferece diferenciais importantes, como por exemplo, um atendimento personalizado, realizado exclusivamente pelas

sócias. Assim, o cliente da LETRA A COMUNICAÇÃO conta com uma consultoria experiente e especializada, preparada para orientá-lo de forma eficaz e comprometida.

3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

A agência se encontra em um momento decisivo: já cresceu o bastante dentro da estrutura atual e aparenta grande necessidade de um novo posicionamento, da adoção de um modelo de gestão mais moderno e funcional para a execução dos serviços oferecidos. Assim, apesar de se encontrar numa boa colocação no mercado, a LETRA A COMUNICAÇÃO chegou a um ponto limite de crescimento dentro da estrutura em que se encontra atualmente. Carece, portanto, de uma melhor organização no sentido empresarial mais amplo, adotando um modelo de gestão mais atualizado e de execução de serviços modernos. Assim, surge a necessidade de realizar seu Planejamento Estratégico, de forma que seja possível alinhar suas metas para o futuro.

Diante dessa situação e a partir das considerações feitas anteriormente, o presente projeto de pesquisa visa a estudar os seguintes problemas:

- Como desenvolver um planejamento estratégico para a Letra A Comunicação, de forma que a empresa possa traçar seu crescimento de forma ordenada para os próximos cinco anos?
- Quais os passos para a operacionalização do planejamento estratégico na Letra A Comunicação?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um planejamento estratégico para a agência LETRA A COMUNICAÇÃO.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a empresa;
- Definir objetivos e metas;
- Desenvolver o plano de ação.

5. JUSTIFICATIVA

Este projeto é importante por oferecer a oportunidade de realização do Planejamento Estratégico da agência Letra A Comunicação, empresa que, ao alcançar um determinado estágio de crescimento no mercado, necessita direcionar os rumos que pretende trilhar com o intuito de se consolidar ainda mais, de forma organizada. Para tanto, o Planejamento Estratégico se apresenta como ferramenta fundamental com o objetivo de esclarecer quais as linhas de ação a curto, médio e longo prazos, e prever quanto a possíveis adaptações e reformulações decorrentes de mudanças.

Com esse primeiro passo dado em direção ao caminho de uma gestão mais estratégica, será possível posicionar a empresa num patamar diferenciado em relação aos clientes e à concorrência, já que será oferecida a possibilidade de uma visão mais ampla de si própria, incluindo seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A partir do reflexo nesse espelho mais nítido, será possível a realização de uma análise mais crítica e aprofundada, possibilitando um amadurecimento como um todo da empresa.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 UMA VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO

Para tratar de planejamento estratégico é preciso antes entender o conceito de planejamento em sua forma mais ampla. Mas mesmo entre os autores, há certa polêmica em estabelecer a real amplitude e a abrangência do planejamento nas empresas. Steiner (1979) define as cinco dimensões do planejamento: A primeira corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos.

A segunda diz respeito aos elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos. A terceira corresponde à dimensão do tempo do planejamento a longo, médio ou curto prazo. A outra dimensão trata das unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, neste caso, pode-se ter o planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos.

A última dimensão diz respeito às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade; qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático; confidencial ou público; formal ou informal; econômico ou caro.

Assim, o planejamento pode ser conceituado com um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões apresentadas. Apesar delas não terem aspectos exclusivos nem linhas demarcatórias muito claras, Steiner (1979) defende que elas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Já o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições de agir sobre as variáveis e os fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental executado pela empresa independentemente de vontade específica dos executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Essa tomada

de decisões deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

Segundo Oliveira (2002), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável e avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Outro aspecto a destacar inerente ao processo decisório é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a intervenção de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

Isso acontece em decorrência de sua própria natureza, já que é um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado num contexto ambiental interdependente e mutável.

Esse processo contínuo funciona de forma não linear em decorrência das instabilidades comuns ao ambiente corporativo. Essa variabilidade acontece devido às pressões ambientais que a empresa tem de suportar, resultantes de forças externas, continuamente, em diferentes níveis de intensidade de influência, bem como pressões internas, resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Planejar é prever antecipando o futuro, decidir sobre objetivos, metas e critérios para a solução de problemas. O planejamento é uma atitude de reflexão, orientada para

a ação e que pressupõe esforço permanente de controle de resultados, com o intuito de validar ou orientar suas necessárias adequações. Assim, este tem como missão traçar a vida da empresa, indicando suas linhas de ação a curto, médio e longo prazos, prevendo quanto a possíveis adaptações e reformulações decorrentes de mudanças.

Só com um planejamento dinâmico é possível minimizar os riscos das incertezas da conjuntura e prevenir os entraves internos decorrentes das mudanças circunstanciais. Há uma tendência em se distorcer o conceito de planejamento como função departamental na empresa e, não raro, este é identificado como exercício isolado de futurologia. Torna-se então, limitada a previsão e o levantamento de riscos, quase sempre superdimensionados, funcionando como desanimador.

O risco, condição inerente do negócio, não é eliminado com o planejamento, que orienta sua seleção através do levantamento de alternativas. Na oportunidade está o risco e o empresário o assume, como maior ou menor segurança, ou seja, como um planejamento estruturado e sistemático ou com improvisações ou programações esporádicas.

6.2 ESTRATÉGIA

Desde os primórdios, o homem organiza-se em grupos para defender seu território e seus bens de outros bandos inimigos, que por outro lado, buscavam conquistar algo que não lhes pertencia originalmente. Essa situação de constante defesa e ataque é própria da guerra. Do campo bélico para o campo das organizações, o tema "Estratégia" esses conceitos migram com extraordinária facilidade. De acordo com Zaccarelli (2003), os conceitos de estratégia especificamente voltados para a aplicação em empresas são bastante recentes, as primeiras obras datam da década de 1960. Entretanto, quem acompanha esse desenvolvimento percebe quanto evoluíram as abordagens sobre estratégia.

O grande motor dessa evolução rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, ainda segundo Zaccarelli, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição

das estratégias de suas empresas. Assim, os estudiosos sobre o assunto tiveram que desenvolver melhor os conceitos básicos e aprofundar seus conhecimentos para poder resolver problemas específicos. Atualmente, a preocupação está orientada para uma visão prospectiva do ambiente e da empresa para a obtenção e sustentação de vantagens competitivas e situações em que a sensibilidade e a intuição passam a ser mais valorizadas.

A simplicidade dos novos conceitos trouxe o fim do elitismo do conhecimento e a prática da estratégia nas empresas. Assim, empregado sem nenhum cargo de chefia passou a participar das discussões sobre maneiras de se obter vantagens competitivas; operadores de crédito dos bancos pedem às empresas a descrição de suas estratégias, e compradores são treinados na interpretação da estratégia dos fornecedores para negociar melhor com eles. Em resumo, hoje não é só a alta administração que se envolve com problemas correlatos com estratégia. Por isso, muitas pessoas têm de aprender estratégia a fim de levar suas empresas em direção do sucesso.

Hoje, centenas de casos reais confirmam: o que leva uma empresa ao sucesso é possuir e explorar vantagens competitivas. E as idéias que têm altíssimo valor são aquelas que originaram as vantagens competitivas. Mas não há uma metodologia direta para medir o valor de uma vantagem competitiva. A forma indireta consiste em calcular quanto uma determinada vantagem competitiva aumenta o valor da empresa.

6.3 AS ORIGENS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Como o próprio nome sugere, a **origem emergente** simplesmente aparece no decorrer da carreira dos executivos, sem que nem mesmo se tivesse proposto a pensar no problema da estratégia. Ou seja, em situação em que o executivo não sabe ou não pode recorrer à lógica para decidir, ele se vale de sua memória, de suas referências, procurando lembrar-se de situações similares no passado. Assim, se um executivo afirma que sua empresa não tem estratégia, provavelmente é porque nela só se pratica a estratégia emergente. E o perigo dessa atitude, baseada na elaboração mental de experiências passadas, segundo Zaccarelli, são as mudanças que tornam obsoleto o que antes era válido. Por isso, é muito conveniente para uma empresa analisar quais

eventos do passado serviram para formar a estratégia emergente que perdura até o presente. Não seria surpresa se os mesmos eventos servissem para formar a cultura da empresa e também sua estratégia emergente.

Outra origem possível da estratégia são regras aprendidas nos livros, cujos riscos estão no fato do aprendizado ser incompleto e o executivo decidir aplicar regras de maneira inadequada por não ter entendido completamente as limitações delas.

A última origem possível, a estratégia decidida após estudo, é baseada em empreender tanto esforço quanto possível para definir a estratégia da empresa. Ela pode ser tanto formalizada – escrita e conhecida por toda a empresa e, às vezes até pela concorrência – como decidida continuamente. É importante mencionar que apenas esta origem de estratégia nunca substituirá por completo as outras mencionadas anteriormente, pois também tem suas limitações. Na frase: “nós fizemos um plano estratégico para o ano inteiro”, há dois erros:

- Acreditar que seja possível prever todas as possíveis ações interativas;
- Não saber que a validade de um plano estratégico é determinado pelas condições do mercado e não pelo calendário.

Por fim, vale salientar que não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu errado. O que existe são estratégias bem trabalhadas – usando todas as informações disponíveis – e outras mal trabalhadas. A estratégia pode ser bem feita, mas dar errado. Para que uma estratégia seja bem trabalhada, é deixar claro qual é o problema do estrategista. E a definição do problema deve considerar prioritariamente de que maneira o estrategista começa a trabalhar.

6.4 UTILIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA PELAS EMPRESAS

A grande concorrência do mercado provocada principalmente pela globalização, pela evolução tecnológica e, conseqüentemente, pelo alto nível de exigência dos clientes, tem provocado uma mudança significativa nos modelos de gestão corporativa. Esse conjunto de fatores tem contribuído para a utilização de estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras pelas empresas.

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. Dessa forma, constitui-se numa importante arma para otimizar o uso dos recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa.

Por outro lado, o executivo deve considerar que a importância da estratégia para a empresa pode ser entendida mediante o pensamento do Wood apud Oliveira (ano). Ele defendia que a empresa é como a guerra em certos aspectos; se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos, e mesmo assim, a empresa sairá vitoriosa.

Segundo Oliveira (2002), a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa. A competência de sua alta administração é tão importante quanto sua estratégia. A sorte, de acordo com ele, pode ser um fator também, apesar, de freqüentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte pode ser, na realidade, resultado de boa estratégia. Uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio.

Entretanto, deve-se considerar o ponto que se espera alcançar e como se pode alcançá-lo. Para isso o executivo deve ter sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência da empresa. Entre eles estão os consumidores, fornecedores, investidores, acionistas e funcionários.

O sucesso da empresa, portanto está na habilidade da alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses grupos e estabelecer equilíbrio entre eles, além de atuar com um conjunto de estratégias que permitam a satisfação de cada grupo. Uma empresa pode não ter as estratégias explícitas, mas, seguramente, tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota, e na forma como define seus propósitos ou segmentos de atuação, bem como sua postura estratégica perante o ambiente corporativo.

As empresas atravessam diversos processos evolutivos que correspondem a uma sucessão de estágios cujas fases dividem-se em estruturada e empreendedora. A primeira começa com cada novo estágio do ciclo e é nela que a empresa cresce

explorando o negócio definido em um estágio anterior. O propósito é otimizar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficácia, eficiência e efetividade da empresa.

A fase estruturada é considerada, normalmente de baixo risco, porque nela são feitos somente ajustes internos na empresa, visando a maior eficiência operacional. Como os ajustes são internos, eles estão indiretamente sob controle da empresa. Eventuais erros são difíceis de acontecer e podem ser corrigidos sem grandes conseqüências.

Já a fase empreendedora começa quando o potencial de evolução do estágio estiver esgotado e a empresa quiser continuar a evoluir, necessitando definir sua missão e seu negócio. Neste caso, o enfoque é mudar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficácia da empresa. Esta fase determina a nova orientação estratégica básica para a empresa e, conseqüentemente, a entrada num novo estágio de crescimento.

Esta fase é considerada de alto risco, já que são feitos ajustes fundamentais na relação da empresa com seu ambiente à procura de maior eficácia. Como aqui os ajustes são externos, não estão inteiramente sob controle da empresa, dependem da aceitação dos consumidores e reação dos concorrentes, por exemplo. Assim, eventuais erros são fáceis de acontecer, e as conseqüências, tendem a ser graves.

A liderança para alcançar a qualidade deve ser hoje, uma das principais preocupações estratégicas da empresa. É preciso conquistar o envolvimento total das gerências, como providência básica. Matos (1999) defende que esperar que o trabalhador, em qualquer nível hierárquico, sinta-se e aja como agente de qualidade e renovação, não pode constituir-se uma intenção romântica, nem em treinamento formal, cuja motivação esgota-se diante da primeira dificuldade, mas na formação de uma cultura de qualidade na organização. Isso pressupõe o envolvimento, conscientização, equipe e sinergia, prática efetiva da delegação de autoridade, estímulo à gestão criativa, ao compromisso com a produtividade.

Uma ampla negociação de objetivos e metas significa que, nos vários escalões, as gerências estão sendo sensibilizadas, capacitadas e estimuladas a agir na busca do

consenso. Só assim haverá efetiva identificação do empregado com a empresa, da qual decorre o compromisso natural com a qualidade.

O processo de estabelecimento e implementação das estratégias empresariais representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da alta administração das empresas têm a enfrentar e, espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da empresa. De acordo com Oliveira (2002), este processo deve passar pelas seguintes fases:

- Formulação das estratégias empresariais;
- Estabelecimento das estratégias empresariais alternativas;
- Escolha das estratégias empresariais;
- Implementação das estratégias empresariais;
- Controle, avaliação e acompanhamento das estratégias empresariais.

Verifica-se que esta base de sustentação é representada pela visão que considera as aspirações, os desejos e a ideologia básica da empresa, bem como por um diagnóstico estratégico, corresponde a uma análise interna da empresa e do ambiente empresarial. Esses aspectos devem constar na missão da empresa e propiciar o delineamento dos cenários estratégicos, cuja análise integrada permite a identificação dos objetivos da empresa. A partir deste ponto, as estratégias empresariais podem ser formuladas.

6.5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para a formulação de estratégias, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos, de acordo com Oliveira (2002):

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fracos, fortes e neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;

- A integração entre a empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível. Neste aspecto, inserem-se a amplitude e a abordagem da visão dos executivos da empresa.

Quanto ao mercado da empresa, pode-se considerar a identificação de quem são seus clientes; quem são os clientes dos concorrentes; como os clientes escolhem os fornecedores de produtos e serviços; o que os clientes procuram; quais necessidades os clientes querem satisfeitas por meio dos produtos e serviços; de que outras formas podem ser satisfeitas as necessidades desses clientes qual o tamanho do mercado; onde se localiza como se alterará com o tempo; como pode ser modificado com suas estratégias ou estratégias dos concorrentes; como as mudanças podem ser conduzidas ou previstas; como pode o mercado ser segmentado; como o cliente está disposto a pagar; por quais características o comprador do produto ou serviço é também o consumidor final e quais os canais de distribuição o cliente prefere.

Quanto à concorrência, o executivo pode considerar com quem a empresa compete agora e quem pode tornar-se concorrente no futuro como seus concorrentes definem seus negócios; como eles vêm o cliente; por que o cliente escolhe os produtos e serviços de seus concorrentes e não os seus quais os concorrentes de maior sucesso, os mais ameaçadores, os mais vulneráveis e por quê; até que ponto os concorrentes estão engajados no negócio; quais os recursos que dispõem; como estabelecem suas estratégias; quais são elas e quais estratégias a empresa deve tomar para influenciar na estratégia do concorrente.

Quanto ao ambiente econômico, social e político, o executivo pode considerar a análise de quais regulamentos a empresa obedece; quais são as áreas suscetíveis de regulamentação como podem as tentativas de regulamentação ser apoiadas ou desafiadas quais os índices e as tendências de crescimento econômico qual é a taxa de crescimento da população e suas tendências de evolução; como se comportam os indicadores da mão-de-obra como pode ser caracterizada a força de trabalho; se a empresa está operando acima ou abaixo da capacidade e que barreiras de entrada e saída existem.

O desenvolvimento de uma estratégia deve remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade. Grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia e à criação e exploração das alternativas, pois o desenvolvimento de alternativas e estratégias que tenham o máximo valor é uma tarefa que depende muito da criatividade.

Mintzberg (1987, p.72) aponta as seguintes características da formulação de estratégia:

- A estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da alta administração tomam as decisões significativas para seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- A estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividades inteligentes: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades. No primeiro caso, ocorrem estratégias de solução de problemas e no segundo, estratégias de procura de novas alternativas;
- Como não é possível prever, com clareza, quando os problemas e as oportunidades surgirão, torna-se extremamente difícil integrar diferentes decisões estratégicas em uma única estratégia explícita e compreensiva;
- O executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas; entretanto, o primeiro aspecto ocorre com pouca frequência, e sempre que o executivo aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista.

Por outro lado, para Keeney (1994), a complexidade das estratégias está relacionada aos seguintes pontos:

- Existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados na empresa;
- Existência de objetivos intangíveis;
- Horizonte de tempo correlacionado às decisões estratégicas muito longo;
- Influência de diferentes grupos da empresa, com atitudes e valores diferenciados;
- Incidência de riscos e incertezas;
- Aspecto interdisciplinar, que envolve grande variedade de assuntos;
- Existência de vários tomadores de decisão;
- Existência de julgamento de valor.

A essência da formulação de estratégias empresariais consiste, portanto, em lidar com a concorrência. Assim, o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência na indústria ou setor de atuação da empresa.

Porter considera que as condições de concorrência em uma indústria ou setor de atuação dependem de cinco forças básicas ameaça de novos participantes da indústria, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutivos, bem como às manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes (representada pela força que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas). A potência conjunta das cinco forças determina o potencial máximo de lucro de um setor industrial.

A formulação de estratégias empresariais deve, necessariamente, ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no ambiente. Uma estratégia, para ser considerada viável, deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do ambiente empresarial e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela empresa.

6.6 O QUE É ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica, segundo Peter Wright, Mark J. Kroll e John Parnell (2000) é um termo amplo, que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. implementar as estratégias; e
6. realizar atividades de controle estratégico passa assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo.

Em sentido mais amplo, Peter Wright, Mark J. Kroll e John Parnell (2000) defendem que administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo, os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e fracos. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração.

Administração estratégica é um processo contínuo. Uma vez que a estratégia seja implementada, geralmente irá requerer modificações, conforme as condições ambientais ou organizacionais se modifiquem. Como essas mudanças são freqüentemente difíceis, ou mesmo impossíveis de se prever, uma estratégia pode, com o passar do tempo, ser tão modificada que lembre apenas de relance a estratégia organizacional inicialmente pretendida. A estratégia realizada é o resultado de eventos não previstos externos ou internos, que requerem modificações na estratégia pretendida pela organização. Assim as estratégias precisam ser examinadas continuamente à luz de situações que se modificam.

6.7 OS LIMITES DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Apesar dos muitos estudos sobre planejamento e administração estratégica, a despeito de tipologias elaboradas pelos diversos pesquisadores do assunto, resta-nos ainda estabelecer os limites da estratégia, o que só pode ser feito a partir da interpretação do que entendemos por estratégia, considerando seu campo de atuação.

Ordenadas em uma seqüência as partes que compõem o trabalho de estratégia, podemos obter um grupo de temas principais que são de fundamental importância para o futuro sucesso das organizações. A intervenção nesses temas pode ser isolada do todo estratégico, porém a proposta é de uma visão estratégica na qual o sistema passa a ter uma influência sinérgica. Assim, se falarmos em conflito ou em desenvolvimento organizacional, pode parecer estranho que sejam colocados como subsistemas do todo estratégico. O mesmo pode ocorrer quando se propõe que administração de projetos seja um subsistema. Todavia, é necessário notar que se os conflitos adquiriram um caráter negativo e um entrave organizacional – como por exemplo, dois sócios que não se entendem e têm partes iguais de um negócio - , enquanto perdurarem não será possível o trabalho estratégico.

No caso do desenvolvimento organizacional, de acordo com Gaj (1987), muitas empresas iniciam processos desse tipo de desenvolvimento como formas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Torna-se difícil elaborar um

plano de desenvolvimento organizacional quando não se analisa a turbulência ambiental e a estratégia existente, a fim de detectar reais necessidades de adequar capacitação.

Com relação à administração de projetos, a sua importância transcende aparentemente os limites da estratégia; porém, o que são projetos se não uma decorrência de decisões estratégicas? O tratamento de projetos como algo isolado e independente tem conduzido à inviabilidade de um grande número de empreendimentos, com riscos acima do suportável, e ao fechamento de muitas organizações.

6.8 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico da organização deve ser entendido como um processo cujo objetivo final é o de dotá-la de um instrumento de gestão estratégica – plano estratégico – de longo prazo, que, por sua vez, representa a súmula do conceito estratégico da empresa, servindo de orientação para a definição e o desenvolvimento dos planos e programas de curto e médio prazos, bem como permitindo a convergência de objetivos comuns.

O plano estratégico caracteriza a organização em termos do que será e como pretende que as coisas aconteçam, necessitando, porém, de comunicação e compartilhamento dessas diretrizes em todos os níveis organizacionais e funcionais da organização sob estudo. A partir do plano estratégico delineado, sugere-se que sejam desenvolvidos outros planos operacionais pertinentes a cada área funcional da organização, como:

- Plano econômico-financeiro;
- Plano do orçamento anual;
- Plano diretor de automação;
- Plano de desenvolvimento de recursos humanos.

Para se tornar um instrumento de gestão efetivo e flexível, o plano estratégico deve considerar o delineamento de cenários, que assegurem o eficaz planejamento e o posterior monitoramento das ações estratégicas da organização. Com seu uso, o gestor pode controlar o alcance dos objetivos estratégicos e, portanto, alterar suas ações estratégicas em face do cenário que estiver predominando.

Caso o cenário mais provável não esteja acontecendo, e sim prevalecendo o cenário otimista ou pessimista, a organização pode, respectivamente, modificar suas estratégias de modo a se beneficiar desse cenário ou direcionar suas ações no sentido de minimizar as dificuldades apresentadas.

O planejamento estratégico em uma organização, qualquer que seja o setor econômico ao qual ela pertença, deve ser encarado como um processo, permanente e dinâmico, e não como uma fase estanque cujo produto final seja um relatório ou algo finito.

O plano estratégico, em sua fase de implementação organizacional, sofre influência dos componentes de gestão ambiental e de desenvolvimento organizacional, tais como estratégia institucional; estrutura e cultura organizacional; recursos humanos; processos sistêmicos e tecnologias de informação.

A implementação de um plano estratégico deve ocorrer de forma integrada ao equacionamento destes elementos de influência e que evidenciam que:

- A mudança é uma atividade crítica;
- O contexto institucional deve determinar o conjunto de soluções possíveis;
- As questões tratadas são de natureza estratégica;
- Há necessidade de realinhamento das tecnologias da informação e sistemas / *software* em função da hierarquização e redefinição dos processos sistêmicos.

A tal constatação acrescenta-se o fato de que não há uma única solução para as necessidades de tecnologias da informação em uma determinada organização, assim como não existe um único caminho para a construção de sistemas de informação ou de *software flexíveis* e poderosos.

Para efeito de um adequado controle da execução do plano estratégico, a alta administração da organização, com a existência ou não de um plano diretor de automação (ou plano diretor de informática), deve observar, de forma permanente:

- O cumprimento dos objetivos e da filosofia, previstos para cada projeto de sistema / tecnologia da informação;
- O desenvolvimento dos projetos de sistemas / tecnologias da informação, de acordo com as prioridades estabelecidas;
- Os cronogramas estabelecidos;
- O monitoramento dos gastos, analisando-os com as estimativas e as verbas orçadas.

O controle dos desvios está entre o previsto no plano e o ocorrido na prática é fator de vital importância para o alcance dos objetivos e metas planejadas, assegurando a perfeita alocação de recursos, o alcance dos prazos estabelecidos, a avaliação do desenvolvimento de sistemas e outros aspectos relacionados à implementação de tecnologias de informação no âmbito da empresa.

6.8 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica surgiu a partir da necessidade de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava sua dissociação da realidade organizacional. A utilização de consultores externos para a elaboração do planejamento isentava os executivos das empresas da responsabilidade de sua aplicação; a criação das unidades estratégicas de negócios retirava as decisões estratégicas do nível diretivo, colocando-a nas mãos dos gerentes.

Assim, a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Assegura as mudanças organizacionais necessárias para sua implementação e a participação dos vários níveis organizacionais

envolvidos em seu processo decisório. Corresponde, portanto, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Para Gluck et al (1981), uma empresa administrada estrategicamente seria desenvolvida por meios dos seguintes mecanismos:

- Um esquema de planejamento, para permear toda a organização e tornar mais fácil a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- Um processo de planejamento para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial;
- Um sistema de valores, para reforçar o envolvimento efetivo dos gerentes, comprometendo-os com a estratégia da organização.

Assim, a gestão estratégica alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão em todos os níveis da organização. Sendo assim, uma empresa administrada estrategicamente pode dispor seu processo de planejamento em até cinco níveis, que podem ser assim detalhados:

- **Produto/mercado:** é o nível básico no qual o planejamento de produto, preço, venda e serviço ocorre;
- **De unidade empresarial:** é aplicado em um nível no qual setores de atividade amplamente independentes controlam sua própria posição de mercado e sua estrutura de custo;
- **De recursos em comum:** são os recursos que podem ser utilizados em todas as unidades para se obterem economias de escala;
- **De interesses em comum:** são estratégias concebidas em comum para serem utilizadas por várias unidades empresariais;
- **No nível empresarial:** são tendências detectadas no nível superior ao dos planejadores das unidades empresariais aí se dá a fixação dos objetivos e a mobilização de recursos humanos e financeiros de toda a empresa.

Diante das dificuldades de institucionalizar o processo, as organizações administradas estrategicamente desafiam e estimulam a capacidade intelectual dos envolvidos por meio dos seguintes procedimentos: ênfase na competitividade; foco; negociação dos objetivos; e exigência de discernimento estratégico.

Recentemente, uma série de autores tem procurado estabelecer contornos mais nítidos para a interação da organização com seu ambiente. Destacam-se entre algumas dessas contribuições, a chamada estrutura dos 7-S proposta por Waterman, Peters e Philips (1986) e, mais recentemente, a chamada arquitetura estratégica proposta por Hamel e Prahalad (1995).

Enquanto a primeira abordagem procura enfocar a organização em seus aspectos mais significativos, a segunda procura construir uma ponte entre seu presente e seu futuro. Ambas as abordagens são importantes. Algumas organizações estão na sociedade do conhecimento, enquanto outras estão, ainda, no setor de transformação típicos da chamada sociedade industrial. Cada uma demanda uma concepção diferente de gestão estratégica, mantendo-se em comum seus aspectos considerados mais universais.

7. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa do tipo exploratório-descritivo, pois se preocupou com as características dos fenômenos estudados e não com as causas da ocorrência dos mesmos. O propósito foi concentrar conhecimentos que descrevessem os aspectos da população, analisando a distribuição de determinadas características ou atributos.

Quanto aos objetivos a pesquisa é de caráter exploratório, onde tem a forma de ampliar o conhecimento sobre determinado problema de pesquisa em perspectiva.

Segundo Mattar (2001) a pesquisa exploratória pode ser utilizada para familiarizar e elevar o conhecimento, auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa, acumular informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva, ajudar no desenvolvimento de hipóteses e questões de pesquisas relevantes, auxiliar na determinação de variáveis relevantes, clarificar conceitos, ajudar no delineamento do projeto final de pesquisa, verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e recursos obtidos e estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

Para Gil (1989) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, a cerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisa e operacionais.

O presente trabalho foi conduzido a partir de um estudo de caso feito na Letra A Comunicação. É através do estudo de caso aonde se busca aprender a totalidade de uma situação em um contexto particular, como afirma Yin (apud, Roesch, 1999. p.155) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

7.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos desta pesquisa foram as colaboradoras e sócias da Letra A Comunicação, totalizando quatro pessoas.

7.3 COLETA DE DADOS

Os dados coletados são de dois tipos: primários e secundários. Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, ao passo que os dados secundários provêm de outras fontes, já tendo sido pesquisadas e analisadas.

Segundo Lakatos e Marconi (1999) a pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, documentos audiovisuais, etc.

Foi adotado para a coleta dos dados primários, o questionário. O questionário é constituído de uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Já o formulário deve seguir um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado. (LAKATOS e MARCONI, 1991)

7.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Gessler (1989, p.27) *os tipos de pesquisas dependem dos objetivos do estudo e da natureza do problema*. Sendo o objeto de estudo dessa pesquisa o planejamento estratégico da Letra A Comunicação a pesquisa de caráter qualitativa, pareceu ser a mais adequada para viabilizar esta proposta de investigação.

O aspecto qualitativo foi essencial ao presente trabalho, tendo sido identificadas todas as diferentes percepções dos sujeitos da pesquisa acerca das questões apresentadas pelos questionários.

8. RESULTADOS DO TRABALHO

Este capítulo apresenta a coleta das informações de campo, comparando com as idéias dos autores e análise crítica da pesquisadora.

Para facilitar o entendimento dos leitores, a análise foi desmembrada em 3 (três) partes, vinculadas diretamente aos objetivos específicos.

8.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES, FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA A EMPRESA

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a administração estratégica abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar, baseados na análise das oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos de seu ambiente interno.

Assim sendo, quanto aos pontos fortes da agência Letra A Comunicação, foi possível identificar que o nome das sócias é consolidado no mercado, o que resulta em credibilidade para a empresa; o atendimento aos clientes é, na maioria dos casos, realizado pelas sócias, o que gera seriedade; ao adquirir um novo cliente, esforços são unidos internamente em favor de um trabalho de qualidade; a empresa dispõe de talentos diferenciados no mercado e, quando necessário, serviços são terceirizados para atender às demandas extras.

Sobre os pontos fracos, a pesquisa verificou que a agência peca com a falta de foco para identificar e aproveitar boas oportunidades de captar novos clientes; há carência de ações específicas com este objetivo; outra deficiência é a dificuldades em controlar as finanças e a administração geral da empresa: as sócias exercem todas as atividades, desde a administração até a execução final do serviço, o que compromete o resultado final do trabalho; a empresa não dispõe de capital de giro que dê segurança para eventuais momentos de crise financeira, o que gera instabilidade em determinadas situações; não há departamentos definidos na empresa. Todos fazem tudo, o que em alguns momentos gera confusão.

Ainda sob o aspecto negativo, agora bordando as ameaças, tem sido comum, no mercado, o surgimento de muitos concorrentes – pessoa física e até jurídica – que cobram abaixo do valor de mercado; isso põe em risco a conquista de determinados clientes, que valorizam o baixo preço em detrimento de um bom serviço prestado a um investimento mais elevado. Além disso, alguns concorrentes com o mesmo perfil do da Letra A estão crescendo mais e conquistando grandes clientes.

No que diz respeito ao aspecto das oportunidades identificadas, há, no mercado, grande demanda para o trabalho de comunicação corporativa, tanto na iniciativa privada, quanto no poder público. Além disso, muitos empresários não sabem o que é comunicação corporativa nem a importância do serviço para sua empresa. Isso favorece a abertura de mercado. A favor da Letra A também tem outra oportunidade: os clientes satisfeitos com o trabalho prestado pela agência, tendem a indicá-la para possíveis novos clientes.

Segundo Pereira (2002), o planejamento estratégico possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, permitindo a obtenção de melhores resultados operacionais; orienta e agiliza o processo decisório, possibilitando à organização manter maior interação com o ambiente; também aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum.

8.2 DEFINIR OBJETIVOS E METAS

Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular objetivos compatíveis uns com os outros e consistentes com a missão. Os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos e dentro de um intervalo de tempo definido. Os objetivos refletem a missão organizacional e são importantes porque os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho. Os objetivos organizacionais devem ser: flexíveis, atingíveis, específicos, mensuráveis, consistentes a longo e curto

prazo. Os objetivos têm escopos mais específicos do que missão e são projetados para ajudar na montagem de planos operacionais e levar a cabo a estratégica.

Os objetivos gerais são para Tavares (2000, p.362) “alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Os objetivos gerais abrangem a organização como um todo; sua estipulação é tarefa da alta administração. Os objetivos requerem uma dinâmica entre as dimensões externa e interna de uma organização contemplando: consumidores, cliente ou usuário, parcerias, comunidade e meio ambiente, inovação e aprendizagem, pessoas, finanças e produção. As funções dos objetivos delineadas por Tavares (2000, p.364) “é posicionar a organização, orientar a ação, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho e incorporar intuição e racionalidade”. De acordo com Kotler (1998) a empresa pode desenvolver metas específicas de planejamento para um determinado período após ter definido sua missão e examinado seus ambientes externo e interno. Os objetivos devem ser transformados em metas mensuráveis para facilitar o planejamento.

Assim, a definição dos objetivos de curto e médio prazos para a agência Letra A Comunicação está diretamente ligada à conquista de novos clientes fixos e a uma melhor estruturação administrativa para que a empresa cresça de forma sustentável e equilibrada dentro do nicho de mercado em que a mesma atua. Para tanto, uma das primeiras providências recomendadas é a contratação de uma consultoria empresarial que oriente esse crescimento e a prioridade dos investimentos, para que metas como a compra de uma sede própria, a contratação de novos funcionários e a setorização da empresa tornem-se concretas.

8.3 DESENVOLVER O PLANO DE AÇÃO

Planejamento Estratégico da Letra A Comunicação

Missão Organizacional

Prestar o melhor serviço em comunicação corporativa, oferecendo atendimento e produtos diferenciados, levando o cliente a se destacar no mercado em que atua.

Objetivos

De curto prazo:

- Elaborar estratégias para prospectar mais clientes fixos;
- Investir permanentemente em conhecimento, tanto em benefício das sócias, quanto dos colaboradores;
- Consolidar cada vez mais a imagem da Letra A Comunicação no mercado;
- Manter-se atualizadas em relação aos novos processos e estratégias de trabalho do mercado;

De longo prazo:

- Comprar sede própria;
- Ampliar número de clientes e, conseqüentemente, de funcionários.

Diagnóstico Estratégico

Análise do ambiente externo:

Ambiente externo no entendimento de Bateman e Snell (1998, p.70) é “todas as forças relevantes além dos limites da empresa”. Esses autores referem-se que relevantes, nesse caso, são os fatores que os administradores devem prestar atenção para que a organização possa operar eficazmente e sobreviver. Muitos desses fatores são incontroláveis pela organização, mas nem por isso ela pode ficar desatenta para os seus efeitos; os administradores devem acompanhar e lidar sempre com esses acontecimentos.

Segundo Chiavenato (2000, p.71), “o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa; é tudo aquilo que está fora da empresa. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, outros grupos sociais”. O ambiente geral no qual a empresa está inserida “é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influencia difusamente todas as empresas”.

1. Oportunidades:

- Há, no mercado, grande demanda para o trabalho de comunicação corporativa, tanto na iniciativa privada, quanto no poder público;
- Muitos empresários não sabem o que é comunicação corporativa nem a importância do serviço para sua empresa. Isso favorece a abertura de mercado;
- Os clientes satisfeitos com o trabalho prestado pela Letra A Comunicação tendem a indicá-la para possíveis novos clientes.

2. Ameaças:

- Surgimento de muitos concorrentes – pessoa física e até jurídica – que cobram abaixo do valor de mercado;

- Alguns concorrentes com o mesmo perfil do da Letra A estão crescendo mais e conquistando grandes clientes;
- Resistência de alguns jornalistas e veículos para divulgar determinadas informações ou materiais de clientes da Letra A.

Análise do ambiente interno:

O ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração. São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacionais (Certo e Peter, 1993). A análise interna feita na empresa é feita visando os pontos fortes e fracos das principais áreas a serem avaliadas. As boas estratégias corporativas e competitivas são construídas com base no conhecimento das forças e fraquezas da organização e as estratégias também precisam ser construídas sobre os pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos.

Conforme Chiavenato (2000a) a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes as suas forças e as suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos empresariais disponíveis, (financeiros, físicos ou materiais, humanos, mercadológicos e administrativos); a estrutura organizacional e suas características; a tecnologia utilizada pela empresa; as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o clima organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos. Para Kotler (1998) é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio a fim de aproveitar bem as oportunidades, destacando a importância de avaliar-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

1. Pontos fortes:

- O nome das sócias é consolidado no mercado;

- O atendimento aos clientes é realizado pelas sócias, o que gera seriedade e credibilidade;
- O serviço prestado pela Letra A é respeitado pelos clientes;
- Ao adquirir um novo cliente, esforços são unidos em favor de um trabalho de qualidade;
- A empresa dispõe de mão de obra de boa qualidade;

2. Pontos fracos:

- Falta de atenção em identificar e aproveitar boas oportunidades para captar clientes;
- Dificuldades em controlar as finanças e a administração da empresa;
- A empresa não dispõe de capital de giro que dê segurança para momentos de crise financeira, o que gera instabilidade em determinadas situações.
- Não há departamentos definidos na empresa. Todos fazem tudo, o que em alguns momentos, essa metodologia de trabalho gera confusão em sua logística.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e recomendações que parecem importantes diante da necessidade da elaboração de um planejamento estratégico para a agência Letra A Comunicação.

Este estudo procurou analisar o perfil da agência e seu potencial de crescimento no mercado em que atua, o da comunicação corporativa, segmento que registra franco crescimento no Rio Grande do Norte.

Os resultados da pesquisa apontam para as seguintes conclusões:

A agência Letra A Comunicação apresenta pontos fortes importantes que garantem uma boa atuação da empresa no mercado, como o fato do nome das sócias ser consolidado no mercado e o atendimento aos clientes ser realizado de forma personalizada, o que favorece o respeito em relação ao serviço prestado. Esse fator contribui de forma decisiva para que a Letra A Comunicação seja reconhecida como uma empresa séria e comprometida por todo o mercado.

Por outro lado, pontos fracos, como a falta de atenção em identificar e aproveitar boas oportunidades para captar clientes, faz com que a empresa corra o risco de perder espaço para a concorrência que esteja mais atenta à prospecção de clientes. Mas como há, no mercado, grande demanda para o trabalho de comunicação corporativa - tanto na iniciativa privada quanto no poder público, a agência tem nessa oportunidade, boa chance de crescimento. Para tanto, pode desenvolver algumas ações para a prospecção de clientes, entre elas, a realização de visitas e o envio de mala direta a potenciais interessados no serviço. Essa abordagem pode e deve ter caráter didático, uma vez que muitos empresários e gestores não sabem o que é comunicação corporativa nem a importância do serviço para sua empresa. Uma vez que têm a oportunidade de tomar conhecimento a respeito do assunto por uma empresa que presta essa assessoria com profissionalismo, tende a ter interesse em contratá-la, se não de imediato, pelo menos em curto ou médio prazo. E, como entre as oportunidades identificadas, os clientes satisfeitos com o trabalho prestado pela Letra A Comunicação são predispostos a indicá-la para possíveis novos clientes, com essa estratégia, a agência terá boas chances de crescer ainda mais.

Em paralelo, a empresa necessita organizar o setor financeiro, arejando as contas, verificando a possibilidade de cortar custos fixos, realizar investimentos e contratar pessoal para determinadas tarefas. A assessoria de uma consultoria na área de gestão empresarial ajudará sobremaneira na busca pelo cumprimento deste objetivo. Este serviço, ao contrário do que muita gente pensa, não é exclusividade de grandes empresas. Empresas pequenas que vislumbram crescer devem considerar seriamente esta possibilidade para que possam ocupar papel maior do que o que desempenham no mercado, só que de uma forma mais organizada e sustentável.

Como o Plano Estratégico é uma ferramenta viva e deve estar em constante modificação em função do movimento do mercado, com este não deve ser diferente. Assim, é recomendável que a gestão da empresa junto com seus colaboradores, estejam sempre atentos aos objetivos e metas propostos, seu cumprimento, as mudanças que certamente acontecerão e as necessárias adaptações nesta importante ferramenta de trabalho para que ela seja freqüentemente utilizada rumo ao crescimento equilibrado da Letra A Comunicação.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CERTO, Samuel L. / PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia** – São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática. 1987.

_____. **Administração de conflitos e estratégia empresarial. Ensaio**, São Paulo: Segal, n.7, agosto – 1984

_____. **Pré-requisitos estratégicos e o papel do setor de planejamento. Revista de Administração da USP**, São Paulo: V. 20 – N° 1 – janeiro / março / 1985

GLUCK, F.W. et al. **Administração estratégica e vantagem competitiva. Negócios em Exame**. São Paulo: 25 mar., p. 35-46, 1981.

HASELHOFF, Fritz. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

MINTZBERG, H. D. **Structure in five: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia. **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro; Editora Campos, 1997.

SILVA, Golbery do Couto e. **Planejamento Estratégico -1ª**, Brasília: UnB, 1981.

TACHIZAWA, Takeshy / RESENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial : tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter, Mark J, Kroll & John Parnell. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2003.