

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KAMILA BIAVA DA SILVA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE MELEIRO –
SC**

**CRICIÚMA
2013**

KAMILA BIAVA DA SILVA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE MELEIRO –
SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Profª Esp. Marluci Freitas Bitencourt

CRICIÚMA

2013

KAMILA BIAVA DA SILVA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO DE MATERIAIS DE
CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA DO MUNICÍPIO DE MELEIRO –
SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 29 de novembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Profª Marlucci Freitas Bitencourt – Esp. - (UNESC) - Orientadora

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Esp. - (UNESC)

Prof. Rogério Da Silva Vicente – Esp. - (UNESC)

**Aos meus pais, Ramilo e Rosana, pela
compreensão, incentivo e exemplo de vida,
e por acreditar no meu potencial para mais
esta conquista.**

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, pelo dom da vida, e por me acompanhar por mais uma etapa.

Aos meus pais, Ramilo e Rosana, por me ensinar a nunca desistir perante os obstáculos, por todo carinho, atenção, incentivo que me proporcionaram, e por todas as incansáveis orações realizadas ao meu favor, para que eu chegasse até aqui. Este trabalho, dedico a essas duas pessoas, sendo elas as mais importantes da minha vida.

As minhas irmãs Laura e Júlia, que apesar de não ter muito conhecimento a respeito, me apoiaram de uma forma muito especial.

Ao Roberto, pelo companheirismo, carinho e compreensão em todos os momentos ao longo desses anos.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, em especial Edimar e Samara no qual foram verdadeiros companheiros nesta caminhada, e que levarei por toda a vida, agradeço pela amizade que construímos e pelos momentos que passamos durante esta etapa.

Aos meus padrinhos, Vanderlei e Terezinha, pelos ensinamentos e compreensão no decorrer deste ano.

Não poderia deixar de agradecer também aos meus avós maternos e paternos, em especial a vó Natalina e vovó Alice (*in memoriam*) pelas palavras de incentivo e suas intermináveis orações.

Aos meus professores, que contribuíram com a minha formação acadêmica. E, em especial, a minha orientadora, professora Marluci Freitas Bitencourt, pelo ensinamento e dedicação para a realização deste trabalho.

Finalizando, agradeço também por todos os demais familiares e amigos, que me auxiliaram de alguma forma para que esse sonho pudesse ser realizado. A todas essas pessoas, o meu muito obrigada.

RESUMO

SILVA, Kamila Biava da. **Proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo de comércio de Materiais de Construção e Agropecuária do município de Meleiro – SC.**2013. 93p. Orientadora: Marlucci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão de Cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

A falta de planejamento estratégico principalmente nas microempresas e de pequeno porte, atinge grande parte das organizações, tornando-se ainda mais evidente em pequenos municípios, impactando diretamente na sobrevivência das mesmas, no âmbito empresarial. Principalmente nestas empresas, é comum a utilização apenas de decisões rápidas do dia a dia, apenas para resolver questões operacionais, sendo deixadas para trás, os departamentos administrativos, financeiros e de controles pela maioria das empresas. Sendo que, o sucesso da empresa depende não só das questões diárias e operacionais, e sim de um bom plano de negócio e objetivos devidamente fixados, para a concretização do almejado. Portanto, o presente estudo tem como objetivo, a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo de Materiais de Construção e Agropecuária, e de pouco tempo de mercado. Diante disto, cabe ressaltar que a empresa objeto de estudo, não provém de nenhuma estratégia administrativa para seu ramo, tornando-se ainda mais frágil perante seus concorrentes. Deste modo, o foco deste trabalho é a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico para a empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, buscando uma fácil aplicação do mesmo, através de estratégias simples, porém desafiadoras e de grande impacto para a empresa. Através dele, proprietários e funcionários estarão também, mais engajados, não apenas em questões operacionais da empresa, como também nas práticas administrativas para alcançar o objetivo estabelecido. Portanto a proposta elaborada por meio deste estudo procura proporcionar para a empresa, benefícios e vantagens comerciais, trazendo de forma simples: estratégias, metas e planos de ações que irão direcionar a gestão da empresa para o alcance de objetivos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Microempresa e Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Níveis de Decisões e tipo de Planejamento.....	19
Figura 02 - Estrutura para a elaboração de um planejamento estratégico.....	23
Figura 03 - Análise de <i>SWOT</i>	27
Figura 04 - Frente do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME	42
Figura 05 - Organograma da Empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	43
Figura 06 - Valores da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	47
Figura 07 - Análise <i>SWOT</i> do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	54
Figura 08 - Plano de Participação de Resultados do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Diferenças entre os dois tipos de planejamentos.....	21
Quadro 02 - Pontos Fracos e Pontos Fortes.....	29
Quadro 03 - Oportunidades e Ameaças.....	30
Quadro 04 - Contrato Social do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME	43
Quadro 05 - Estratégias - Objetivo 01.....	56
Quadro 06 - Estratégias - Objetivo 02.....	57
Quadro 07 - Estratégias - Objetivo 03.....	57
Quadro 08 - Estratégias - Objetivo 04.....	58
Quadro 09 - Estratégias - Objetivo 05.....	59
Quadro 10 - Estratégias - Objetivo 06.....	59
Quadro 11 - Estratégias - Objetivo 07.....	60
Quadro 12 - Estratégias - Objetivo 08.....	61
Quadro 13 - Meta - Objetivo 01.....	62
Quadro 14 - Meta - Objetivo 02.....	63
Quadro 15 - Meta - Objetivo 03.....	64
Quadro 16 - Meta - Objetivo 04.....	64
Quadro 17 - Meta - Objetivo 05.....	65
Quadro 18 - Meta - Objetivo 06.....	66
Quadro 19 - Meta - Objetivo 07.....	66
Quadro 20 - Meta - Objetivo 08.....	67
Quadro 21 - Indicador - Objetivo 01.....	68
Quadro 22 - Indicador - Objetivo 02.....	69
Quadro 23 - Indicador - Objetivo 03.....	69
Quadro 24 - Indicador - Objetivo 04.....	70
Quadro 25 - Indicador - Objetivo 05.....	71
Quadro 26 - Indicador - Objetivo 06.....	71
Quadro 27 - Indicador - Objetivo 07.....	72
Quadro 28 - Indicador - Objetivo 08.....	73
Quadro 29 - Plano de ação - Objetivo 01.....	74
Quadro 30 - Plano de ação - Objetivo 02.....	75

Quadro 31 - Plano de ação - Objetivo 03.....	76
Quadro 32 - Plano de ação - Objetivo 04.....	77
Quadro 33 - Plano de ação - Objetivo 05.....	78
Quadro 34 - Plano de ação - Objetivo 06.....	79
Quadro 35 - Plano de ação - Objetivo 07.....	80
Quadro 36 - Plano de ação - Objetivo 08.....	81

LISTA DE SIGLAS

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

LC - Lei Complementar

MPE'S - Micro e Pequenas Empresas

PPR - Plano de Participação nos Resultados

SC - Santa Catarina

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 MICROEMPRESAS	17
2.2 PLANEJAMENTO	18
2.2.1 Tipos de Planejamento	19
2.2.1.1 Planejamento Operacional	20
2.2.1.2 Planejamento Tático.....	20
2.2.1.3 Planejamento Estratégico.....	21
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.3.1 Estrutura do Planejamento Estratégico	23
2.3.1.1 Missão	24
2.3.1.2 Visão	25
2.3.1.3 Valores	26
2.3.1.4 Análise <i>SWOT</i>	27
2.3.1.4.1 Análise Interna	28
2.3.1.4.2 Análise Externa	29
2.3.1.5 Objetivos Estratégicos.....	30
2.3.1.6 Estratégias	31
2.3.1.7 Fatores críticos de sucesso.....	32
2.3.1.8 Metas.....	32
2.3.1.9 Indicadores.....	33
2.3.1.10 Planos de ação.....	34
2.3.2 Comunicação	35
2.3.3 Acompanhamento	35

2.3.4 Controle.....	36
2.3.5 Avaliação.....	36
2.3.5.1 Plano de participação de resultados	37
2.3.6 Vantagens e Limitações.....	38
2.3.7 A importância do planejamento estratégico para a microempresa	39
3 ESTUDO DE CASO	41
3.1 MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA IRMÃOS MILANEZ LTDA – ME.....	41
3.2 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MATERIAL DE CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA IRMÃOS MILANEZ LTDA – ME.....	44
3.3.1 Missão do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	45
3.3.2 Visão do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	45
3.3.3 Valores do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	46
3.3.4 Análise SWOT da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	48
3.3.4.1 Análise Interna da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	48
3.3.4.1.1 <i>Pontos Fortes da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....</i>	48
3.3.4.1.2 <i>Pontos Fracos da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....</i>	49
3.3.4.2 Análise Externa da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	51
3.3.4.2.1 <i>Oportunidades Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....</i>	51
3.3.4.2.2 <i>Ameaças da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....</i>	52
3.3.5 Objetivos Estratégicos da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	55
3.3.6 Estratégias Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	56
3.3.7 Fatores críticos de sucesso da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	61

3.3.8 Metas da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME	62
3.3.9 Indicadores da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME	68
3.3.10 Planos de ação da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	74
3.3.11 Comunicação do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	82
3.3.12 Acompanhamento do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	83
3.3.13 Controle do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	83
3.3.14 Avaliação do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.....	84
3.3.14.1 Plano de Participação nos Resultados da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME	84
4 METODOLOGIA	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo apresenta a elaboração de proposta de planejamento estratégico para uma microempresa. A pesquisa é iniciada pelo problema, seguido pelos objetivos: geral e específicos. Além disto, é apresentada a justificativa, que evidencia a importância e relevância do tema a ser pesquisado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas estão sendo altamente beneficiadas pelo processo de globalização, pois as mesmas obtiveram impacto de ampliação de mercado em diversos setores, porém, nem todas as mudanças que a globalização influenciou, foram benéficas para as organizações, sendo que trouxe consigo, também, a maior competitividade entre elas e até mesmo o crescimento da taxa de mortalidade das mesmas.

Diante da intensificação da concorrência encontrada no mercado, algumas empresas estão se deparando com dificuldades para gerir seus negócios, tanto pela falta de conhecimento e informações adequadas, quanto pela falta de tempo para pensar nas decisões que podem mudar o rumo da empresa. Em outras palavras, pode-se afirmar que o mercado vem sendo modificado diariamente, e para as empresas despreparadas, isso pode se tornar ponto negativo em sua administração.

Desse modo, é preciso estar atento às mudanças econômicas e financeiras no mercado, aos aspectos internos e externos da empresa, para que os administradores estejam preparados e munidos de ferramentas para gerir de forma adequada sua organização.

É nesse momento que surge a contabilidade, que, por meio de suas ferramentas, pode ser citada como uma grande aliada para que a taxa de mortalidade das empresas possa ser diminuída e o crescimento alcançado. Diante da atual situação, a contabilidade pode também orientar-se pelo Planejamento Estratégico, que serve como norteador das principais ações e decisões a serem desenvolvidas em uma empresa.

Porém, mesmo tendo consciência de que o Planejamento Estratégico, bem elaborado, é indispensável à uma empresa que deseja alcançar seus objetivos, isto não é sempre o que ocorre na prática, em especial nas microempresas em início de atividades, pois neste momento, a maioria, está preocupada, principalmente, com capital de giro.

Considerando esta situação em uma microempresa, tendo em vista a necessidade de aplicação e elaboração de proposta de Planejamento Estratégico, o presente trabalho trouxe a seguinte questão: De que forma elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico visando à praticidade da aplicação, para uma microempresa do ramo de comércio de materiais de construção e agropecuária do município de Meleiro – SC?

1.2 OBJETIVOS

Neste momento será identificado o objetivo geral da pesquisa, seguido dos específicos, no qual tem como foco, identificar os principais pontos a serem desenvolvidos no decorrer do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar proposta de planejamento estratégico, visando à praticidade da aplicação, em uma microempresa do ramo de comércio de materiais de construção e agropecuária do município de Meleiro – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Fundamentar o Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial, dando ênfase à utilização deste modelo nas microempresas;
- ✓ Descrever as etapas de implementação do Planejamento Estratégico, que se constitui em um esquema prático para a elaboração de proposta do mesmo;
- ✓ Evidenciar, por meio de estudo de caso, o processo de elaboração de proposta de Planejamento Estratégico, em uma microempresa do ramo

de comércio de materiais de construção e agropecuária do município de Meleiro – SC, com o intuito de demonstrar a praticidade da aplicação e direcionar a organização na realização de seus objetivos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema que será explanado, no presente trabalho, surgiu devido a importância e necessidade, por parte das empresas, em sua gestão, para que possam avaliar melhor sua administração, pois o planejamento estratégico deixou de ser apenas mais uma ferramenta, e tornou-se forte aliado diante das decisões de uma empresa.

É fato dizer que as empresas, em todos os segmentos, procuram sempre a estabilidade no mercado e que ela seja duradoura e lucrativa, porém com o mercado altamente competitivo é difícil essas expectativas tornarem-se realidade quando não se tem ferramentas gerenciais que lhe auxiliam no desempenho.

Portanto, este trabalho visa demonstrar a importância e a forma de elaborar um planejamento estratégico em uma microempresa, para que outras possam também usufruir de seus benefícios e obter uma visão mais ampla de como está seu negócio e como estará em determinado tempo, analisando suas características e avaliando seus pontos fortes e fracos que poderão ser utilizados para que a empresa possa traçar novas metas, possibilitando concretizar e realizar seus objetivos. Segundo os ensinamentos de Fernandes e Berton (2005, p.11): “Por sua vez, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando os processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.”

Diante disto, percebe-se que o Planejamento estratégico é uma ferramenta de execução indispensável para os gestores, auxiliando diretamente no processo de tomada de decisão e no alcance de resultados, beneficiando também as microempresas.

Portanto, diante da necessidade de conhecimento do assunto abordado, o trabalho pretende demonstrar uma proposta de planejamento simples e viável para uma microempresa, buscando despertar no microempresário, o interesse na utilização de um planejamento estratégico, e proporcionando também ao pesquisador, um amplo conhecimento do tema, auxiliando na sua vida profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo terá como objetivo principal a compreensão acerca dos conceitos e importância do tema pesquisado, o Planejamento Estratégico.

Ademais, trata-se de uma elaboração de proposta do planejamento estratégico para uma microempresa. Portanto, para iniciá-lo, parte-se da classificação do porte da empresa estudada, seguida da explanação das tipologias de planejamento, para que assim se possa aprofundar ao foco do trabalho, explanando os aspectos principais e a relevância na estrutura do planejamento estratégico.

2.1 MICROEMPRESAS

Primeiramente, para melhor compreensão da classificação de uma microempresa, o portal do SEBRAE (2013) traz a seguinte definição do assunto: “A Microempresa é um empreendimento com faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil. Caso essa empresa não exerça uma atividade vedada pela LC 123/ 2006 , ela poderá optar pelo Simples Nacional, regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido”.

Neste sentido, o portal do SEBRAE (2013) também evidencia a seguinte questão,

as micro e pequenas empresas são, atualmente, o grande fator gerador de ocupação, porque a grande empresa, pela necessidade de aumentar a produtividade, exigência da globalização, automatiza-se cada vez mais e, assim, emprega menos. Ao promover o desenvolvimento das empresas de micro e pequeno portes, o papel do Sebrae é estratégico para o desenvolvimento do país. (Disponível em <http://www.respostatecnica.org.br/instituicoes-integrantes/sebrae-nacional>)

O autor Souza (2009) complementa a citação acima dizendo,

Não tem como negar que as micro e pequenas empresas do ramo comercial, industrial e prestadora de serviços, são responsáveis pela maior parte da mão-de-obra empregada em nosso país. Elas contratam mais do que as grandes incorporações, e isso é um ponto vital da economia, sobretudo, quando o assunto volta-se para distribuição de riqueza, melhores condições de vida, segurança a toda comunidade.

Desse modo, serão abordados a seguir, os próximos tópicos do trabalho. Sendo eles, aspectos essenciais da pesquisa, buscando elencar de forma clara e

objetiva o conceito de cada um deles, através de renomeados autores e suas obras literárias.

2.2 PLANEJAMENTO

Antes de tudo, é importante ressaltar a definição de planejamento. Diante disso, nada melhor que argumentações de autores para fixar o entendimento sobre o assunto explanado.

Serra, Torres e Torres (2004) descrevem que planejamento é uma forma de antecipar o futuro, sendo que nele serão definidas as ações para que os objetivos sejam concretizados.

Nos conceitos de Chiavenato (2004, p. 172),

o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingi-los.

Santos (2006) complementa que, a partir de um bom planejamento, será possível obter uma visão ampla do futuro, onde se define os principais objetivos, as ações a serem tomadas e o tipo de gerenciamento escolhido para alcançar a meta almejada.

Sob o mesmo ponto de vista, Eduardo (2008) conceitua,

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes. (Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-planejamento/39381/>)

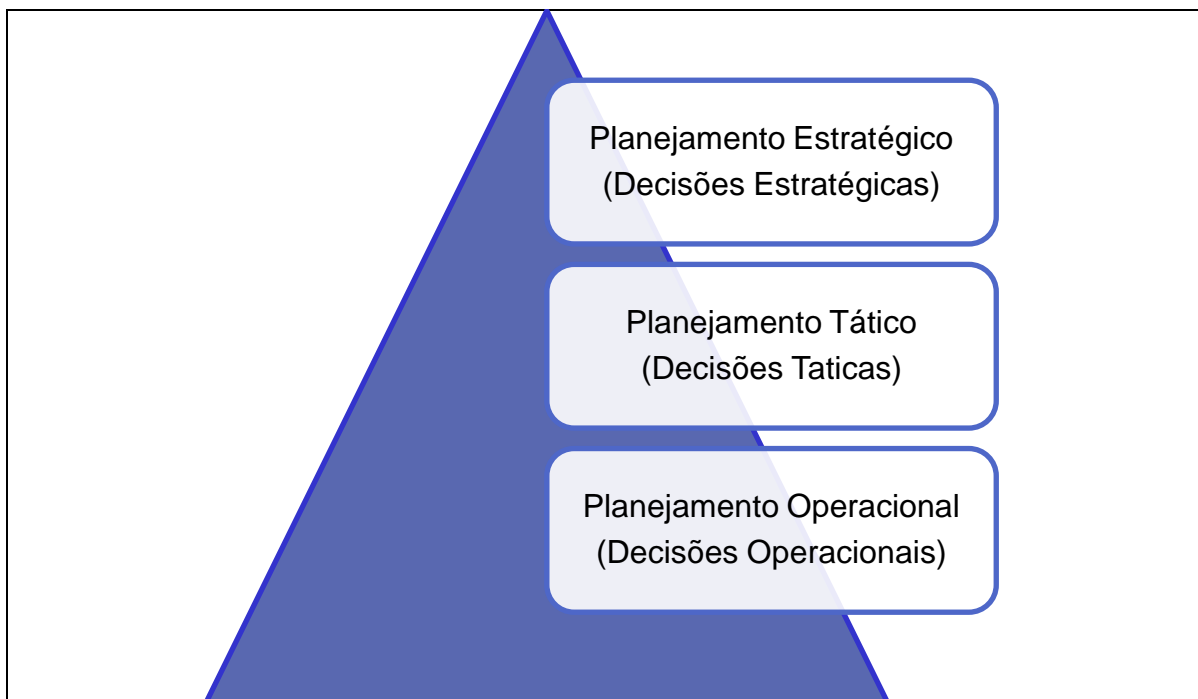
Bethlem (2009) evidencia em sua obra que, o planejamento surge na medida em que é preciso tomar decisões, sendo que elas são realmente efetuadas, quando um problema é evidenciado na empresa, portanto para que a administração consiga tomar as decisões corretas é necessário a análise e estudo de cada ação a ser tomada, para que a organização possa obter resultados positivos.

Uma vez conceituado o Planejamento, parte-se para o próximo tópico, onde serão expostos, de forma clara, os conceitos de cada tipologia existente.

2.2.1 Tipos de Planejamento

Para prosseguir, é válido elencar os tipos de planejamentos existentes. Sendo assim, Oliveira (2007, p.15), traz em sua obra a seguinte pirâmide, evidenciando os três tipos de planejamentos e de que forma são conceituados, conforme demonstrado na figura 01.

Figura 01: Tipos de Planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p.15).

A partir da figura explanada, é possível observar com mais precisão onde cada um dos planejamentos está localizado, e que há diferenças nos objetivos de cada um, seguindo uma linha hierárquica. Desta forma, cabe neste momento abranger os conceitos dos mesmos.

2.2.1.1 Planejamento Operacional

Os autores Fernandes e Berton (2005) descrevem que o planejamento operacional, engloba as decisões em que devem ser tomadas em curto prazo e diariamente na empresa, ou seja, buscam resolver assuntos operacionais e de setores específicos.

Ademais, Fernandes e Berton (2005, p.08) explicam: “As decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se a curto prazo.”

Posto isso, o autor Catelli (2001, p. 140), elenca o as seguintes etapas do Planejamento Operacional,

- estabelecimento dos objetivos operacionais;
- definição dos meios e recursos;
- identificação das alternativas de ação;
- simulação das alternativas identificadas;
- escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- estruturação e qualificação do plano; e
- aprovação e divulgação do plano.

Maximiano (2004, p. 154), traz também o seguinte ensinamento referente a essa tipologia: “é a formalização dos objetivos, nele se planeja a quantidade de recursos necessários a realização de cada objetivo da produção, é determinada o tipo de atividade e a quantidade de recursos utilizada em cada uma delas.”

Na visão do autor Oliveira (2007, p. 19) este tipo de planejamento: “é normalmente elaborado por níveis organizacionais inferiores, com foco nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

Uma vez entendido a definição inerente ao planejamento operacional, parte-se para a próxima tipologia.

2.2.1.2 Planejamento Tático

Para Fernandes e Berton (2005), o planejamento tático refere-se às decisões de nível gerencial e preocupam-se em operacionalizar as decisões estratégicas da empresa, em outras palavras, são denominadas como planejamento de nível médio, ou também de período médio de consumação.

Os mesmos autores (2005, p.08) evidenciam ainda que: “Caracterizam-se por um impacto de médio prazo e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da organização.”

Complementando a ideia acima, Chiavenato (2004), enfatiza que as decisões adotadas no planejamento tático, englobam alguns setores da empresa, portanto pode-se afirmar que trata-se de um planejamento departamental.

Neste mesmo contexto, Oliveira (2009, p. 77) coloca que: “Planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa”.

No próximo quadro será evidenciado as diferenças entre os dois tipos de planejamentos.

Quadro 01: Diferenças entre os dois tipos de planejamento.

<u>Descriminação</u>		<u>Planejamento Estratégico</u>		<u>Planejamento Tático</u>
Prazo	➡	Mais longo	➡	Mais curto
Amplitude	➡	Mais ampla	➡	Mais restrita
Riscos	➡	Maiores	➡	Menores
Atividades	➡	Fins e meios	➡	Meios
Flexibilidade	➡	Menor	➡	Maior

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 20).

2.2.1.3 Planejamento Estratégico

Diante do conhecimento dos planejamentos anteriormente referidos, parte-se neste momento para o principal foco do trabalho, o planejamento estratégico, onde será dado ênfase, em seção exclusiva, pois consiste no assunto centralizador desta pesquisa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para ressaltar a definição do presente assunto, os autores Serra, Torres e Torres (2004, p.30) trazem o seguinte conceito,

o planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-lo.

Para Fischmann e Almeida (1991, p.25) o planejamento estratégico é uma,

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e , através desta consciência, estabelece o proposito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. organizacional; criação de estratégias de competição adequadas.

Para maior compreensão desta modalidade de planejamento o autor Oliveira (2009) enfatiza que é no planejamento estratégico que serão definidos, os principais objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, traçando um rumo em direção ao que ela almeja.

Sob o mesmo ponto de vista, o autor (2009), descreve ainda que, é no planejamento estratégico que a empresa vai definir aonde quer chegar e de que forma isso acontecerá, quais serão as ações e estratégias a serem tomadas que levarão a empresa a realizar seus objetivos e resultados almejados.

Para Padoveze (2003, p. 96),

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições,

- como será o setor de atuação da empresa;
- quais os mercados que ela irá competir;
- quais produtos e serviços a empresa oferecerá;
- quem são e como são os seus clientes;
- que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- quais vantagens ele terá no longo prazo;
- qual será ou deverá ser o seu porte;
- qual será ou deverá ser a sua rentabilidade; e,
- quanto será agregado de valor aos acionistas

Dessa forma a partir da citação do autor (Oliveira, 2010, p. 5) percebe-se a importância do Planejamento. “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, desafio e metas estabelecidas para a empresa”.

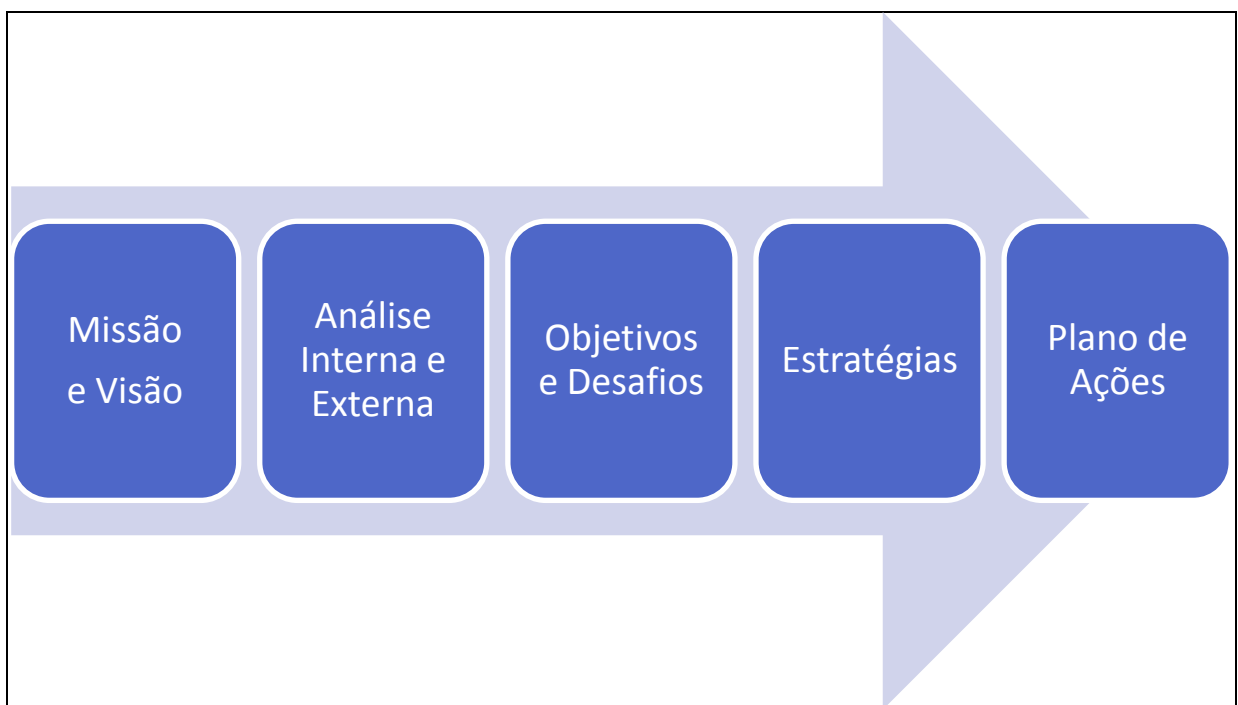
Portanto, perante as colocações dos autores, fica claro o que ele representa e de que forma a empresa pode utilizá-lo, podendo então ser dado sequencia ao próximo tema, onde será demonstrada a estrutura de um planejamento estratégico, e quais os conceitos e objetivos primordiais de cada elemento.

2.3.1 Estrutura do Planejamento Estratégico

De acordo com Bethlem (2009), existem passos a serem tomados para a elaboração de um planejamento estratégico, e é no primeiro estágio que serão definidos alguns aspectos relevantes, sendo eles, a missão, propósitos e as estratégias que serão escolhidas para que sejam seguidas.

Na presente figura 02, demonstra a estrutura adequada para a elaboração do planejamento estratégico.

Figura 02: Estrutura Adequada do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p. 82).

Diante disto, passa-se para a próxima parte, onde serão elucidados os conceitos de cada tópico da estrutura do planejamento.

2.3.1.1 Missão

Valadares (2003) descreve que é na missão de uma empresa, que será definida e explanada a razão de ser da mesma, sendo ela a orientadora dos objetivos traçados para alcançar as metas estabelecidas.

Sendo assim, Serra, Torres e Torres (2004, p.48) colocam que,

a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Ademais, segundo Almeida (2009, p.14): “A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações.”

Valadares (2002, p. 08), destaca alguns pontos que devem ser analisados,

- a) Direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos (bens ou serviços);
- b) Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa;
- c) Ser inteligível;
- d) Ser realista;
- e) Ser motivadora; ou,
- f) Produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando-a às mudanças e desafios; e
- g) Ser flexível, principalmente em relação ao futuro.

Tendo visto que a missão visa demonstrar o perfil da empresa e onde a mesma está representada atualmente, é necessário entender outro aspecto importante da estrutura do planejamento estratégico, a visão.

2.3.1.2 Visão

Para Serra, Torres e Torres (2004, p.42), a visão pode ser definida como “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las.”

Segundo Padoveze (2003), a visão deve ser bem elaborada e de fácil entendimento, para que assim consiga transmitir, o que deseja ser ou aonde pretende chegar ao longo do tempo.

Para complementar os autores citados acima, Almeida (2009,p.16), traz a seguinte definição,

a visão não é apenas um grande objetivo, mas um desafio e deve, também, indicar como atingi-lo. Em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações.

Nesta mesma linha, Oliveira (2009 p.78) preceitua da seguinte forma: “Visão corresponde aos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.”

Para concluir o entendimento sobre esse tema, Quigley (1993, p. 41 apud OLIVEIRA, 2002, p. 89), apresenta os critérios para a formalização da visão,

- estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- defina e respeite os direitos das pessoas;
- certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos consumidores (são os mais importantes), funcionários e fornecedores;
- incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos consumidores de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes; e
- desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa

Entendido o conceito de visão, parte-se ao próximo item da estrutura do Planejamento Estratégico, os valores.

2.3.1.3 Valores

Chiavenato e Sapiro (2009, p.90) ensinam que valores possuem o seguinte conceito,

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos a curto prazo. São as ideias eternas, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. Os princípios dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes prezados pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.

Oliveira, (2007) enfatiza que são nos valores que vão ser representados as questões éticas e morais que a empresa deve seguir ao longo do tempo, sendo eles quesitos de grande respeito e influência dentro do cenário empresarial.

Da mesma forma Cecconello (2008, p. 149) descreve que: “representam o conjunto de princípios e normas, os parâmetros que serão incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão”.

Para completar a citação acima, Bethlem (2009), diz que, os valores definidos pelos membros da organização em si, possuem grande prestígio diante da elaboração do planejamento estratégico, pois é a partir dos valores que serão evidenciados os objetivos que a empresa deseja atingir.

Além disto, frisa o autor Bethlem (2009, p.70),

os valores, ou escala de valores, do grupo de comando da estrutura do poder que domina uma empresa tem enorme importância no estudo da formulação de estratégias de qualquer empresa, porque as estratégias formuladas, e mais fortemente as escolhidas e implementadas, são influenciadas predominantemente por aqueles valores, já que são eles que influenciam de maneira mais acentuada a escolha dos objetivos da empresa.

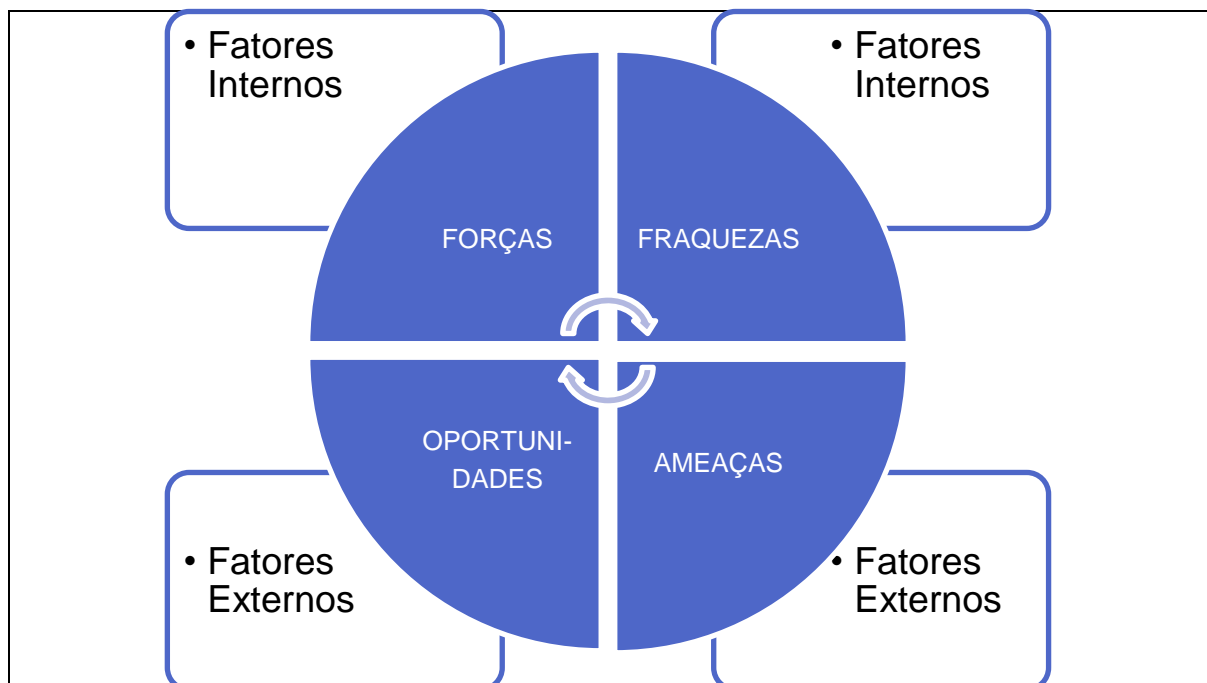
Deste modo, concluído a parte inicial da estrutura do planejamento, parte-se para as análises dos ambientes.

2.3.1.4 Análise SWOT

Para, Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT, é uma forma de analisar a empresa, tanto na esfera interna, como na externa, com o objetivo de conhecer melhor o ambiente em que atua, para que se possa traçar metas viáveis e concretas.

Os mesmos autores (2004) trazem uma representação gráfica na figura 03, clássica da análise de SWOT.

Figura 03: Análise de SWOT.



Fonte: Serra, Torres e Torres (2004, p. 87).

O objetivo da análise SWOT para Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 184): “é identificar até onde as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente.”

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), o termo SWOT foi constituído por quatro palavras inglesas, que são: *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*, que traduzidas significam respectivamente: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Oliveira (2007, p. 68) conceitua rapidamente os componentes da SWOT,

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente;
- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Diante disso, é primordial conhecer a definição mais ampla dos itens que a compõe.

2.3.1.4.1 Análise Interna

Para Fernandes e Berton (2005, p. 68) o ambiente interno: “Trata-se do ambiente de interação mais próximo à organização, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, produtos e serviços substitutos etc.”

Segundo Oliveira (2007) é possível elencar os pontos fortes e fracos, quando a empresa é estudada e comparada com outras organizações do mesmo setor.

Nesta mesma linha, Oliveira (2007) conceitua que, é na análise interna que será possível evidenciar as principais qualidades e também as deficiências encontradas dentro da empresa.

Para Costa (2007, p.111),

apesar de difícil é importante avaliar a situação interna da organização para que haja um bom andamento de um plano estratégico, justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas.

Cabe agora destacar o conceito de cada item encontrado na análise do ambiente interno, diante do quadro 02.

Quadro 02: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • análise do ambiente interno; • vantagem operacional; • variável controlável; • favorece a empresa; • diferencial interno positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • análise do ambiente interno; • situação inadequada; • provoca desvantagem; • prejudica a empresa; • variável controlável.

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007), Valadares (2002), Valadares (2003) e Oliveira (2007) .

2.3.1.4.2 Análise Externa

Bethlem (2009, p.136) conceitua esse tema, ressaltando a seguinte afirmação: "O ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa."

A partir disto Bethlem (2009, p.137) traz mais uma argumentação sobre a questão,

os dirigentes de empresa devem manter-se informados sobre as variáveis externas que vão influenciar a atuação da empresa e quando possível procurar interferir no comportamento e evolução dessas variáveis, no sentido de torná-las mais favoráveis ou menos desfavoráveis a empresa.

Ademais Bethlem (2009), lembra que as mudanças no ambiente externo estão cada vez mais intensas, e é preciso estar atento a todas essas modificações sendo elas muitas vezes repentinas, e para que as empresas possam superar e sobreviver no âmbito empresarial é preciso capacidade de adaptação no ambiente, e para isso é preciso que as organizações conheçam o ambiente em que se encontram.

Desta forma, cabe agora demonstrar no quadro 03, os dois aspectos a ser analisados no ambiente externo,

Quadro 03: Oportunidades e Ameaças.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • engloba-se na análise externa; • forças externas; • não controláveis; • influencia positivamente a empresa; • cria situações positivas à organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • engloba-se na análise externa; • situações negativas à empresa; • obstáculos não controláveis; • prejudica a atuação da organização; • perigos externos.

Fonte: Adaptado de Valadares (2003) Oliveira (2007).

Entendida a análise *SWOT* como um todo, pode-se conceituar o próximo elemento, os objetivos estratégicos.

2.3.1.5 Objetivos Estratégicos

Valadares (2003) descreve os objetivos estratégicos, como sendo um alvo de onde a empresa quer chegar ou o que ela deseja alcançar, sendo que nele deverá ser expresso um prazo para sua consumação, ou seja, é o objetivo que a empresa estabeleceu para que possa seguir e chegar ao lugar almejado.

O autor (2003, p.66) ainda traz a seguinte questão,

os objetivos empresariais, quando bem fixados, deverão conduzir pessoas, sejam empresários, gerentes e funcionários, a identificá-los com os próprios objetivos pessoais e profissionais como forma de interação e de desafio motivador para o conjunto indivíduo-empresa. Razão esta fundamental para a divulgação e o perfeito entendimento dos mesmos no seio da organização.

Segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45), o mesmo ensina que,

os objetivos associados a planos de alianças estratégicas que descrevem as ações necessárias para se alcançá-las e mantê-las, motivam os colaboradores da organização, ajudando os seus funcionários na redução de incertezas quando da tomada de decisão. Os objetivos focalizam a atenção sobre desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. Sendo assim, como os objetivos definem os resultados desejados, eles servem também como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

Por fim, neste mesmo direcionamento, Costa (2007, p.209) conceitua objetivos como: “parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido.”

Após as argumentações dos autores citados referente aos objetivos estratégicos, faz-se necessário agora conhecer a definição do próximo item do trabalho, as Estratégias.

2.3.1.6 Estratégias

Valadares (2003, p.86), traz em sua obra, a seguinte argumentação,

as estratégias, suas escolhas, definições, são atribuições do empresário ou do grupo dirigente. Estes devem, entretanto, no processo de “bater o martelo”, e após a definição dos objetivos, fazer uso de um debate conjunto com o corpo gerencial, o escalão médio da empresa.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) a criatividade é um fator que está totalmente ligada a elaboração de estratégias, portanto o autor delas pode ser qualquer um, e não apenas os administradores e executivos do grupo empresarial.

Posto isso, Oliveira (2007, p. 178) define estratégia como: “a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Conforme Oliveira (2009), o crescimento das empresas, acarretou também na evolução da concorrência entre elas, fazendo com que fossem ao encontro de diferenciais para suprir suas necessidades, levando assim as organizações a elevar o uso das estratégias.

Oliveira (2009, p.03) traz outra argumentação: “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”.

Assim, passa-se para o próximo item do trabalho, onde será explanado o conceito dos Fatores Críticos de Sucesso, sendo eles influenciadores do sucesso empresarial.

2.3.1.7 Fatores críticos de sucesso

Valadares (2003, p.47) traz o seguinte conceito a respeito,

os fatores críticos de sucesso, os FCS, são pontos críticos de um negócio porque é neles que é exigida muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência. Em outras palavras, um FCS é aquilo que precisamos fazer bem feito para obtermos sucesso em um negócio.

Sob o mesmo ponto de vista, o autor Serra, Torres e Torres (2004, p.80) reforçam que: “Fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios.”

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.132): “Os fatores críticos de sucesso são: “pontos nos quais a organização deve superar a concorrência. Por meio de produtos particularmente valorizados por um grupo de clientes.”

Por fim, Almeida (2009, p.16) explica que,

esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de sucesso (FCS). Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação à outras entidades.

Dessa forma, compreendido este tópico por completo, torna-se essencial a apresentação dos próximos itens do Planejamento Estratégico.

2.3.1.8 Metas

É indispensável conhecer e entender o que são metas em uma empresa. A respeito deste tópico, Valadares (2003, p.65) discorre que: “Por metas, entendemos como a etapa que deve ser atingida, intermediariamente, antes do alcance do objetivo. Um objetivo pode ser precedido por mais de uma meta.”

Posto isso, Costa (2003, p.200) ressalta que,

metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para a

implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Na visão do autor Oliveira (2007, p. 142) meta é: “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.

Ainda o autor Oliveira (2009) complementa que as metas devem ser possíveis de realização, ou seja, que possam ser viáveis com os limites da empresa, porém devem também ser altamente desafiadoras, para que dessa forma a empresa corra atrás do resultado almejado.

Dessa forma, compreendido a definição de metas, parte-se neste momento para o próximo item do estudo, os Indicadores.

2.3.1.9 Indicadores

Para que os objetivos traçados pela empresa possam ser concretizados, é necessário avaliá-los e analisá-los de modo a perceber se os mesmos estão cumprindo com o que foi definido, desta forma, Oliveira (2007, p. 178) ensina que os indicadores,

[...] permitem acompanhar o andamento do processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e também auxiliar na tomada de decisões. Deve-se, no entanto, tomar ainda mais cuidado quando se tratar de medições estratégicas, porque uma escolha inadequada poderá levar a resultados negativos de maiores proporções.

Porém para que os indicadores possam auxiliar é preciso prestar atenção em sua escolha, segundo Oliveira (2007, p. 178),

uma quantidade pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada, enquanto uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados, além de demandar grande disponibilidade de mão de obra especializada.

Após todo esse processo de elaboração do Planejamento Estratégico, é necessário agora conceituar o Plano de Ação.

2.3.1.10 Planos de ação

Descrito por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 313) como: “A ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados”.

Segundo Bertero, (2006, p.94): “Definidas as estratégias para alcançar os objetivos ansiados pela organização, será realizada: a determinação do plano de ação, em que procurará responder como levar a empresa a atingir seus objetivos.”

Para Costa (2007, p.218),

a elaboração de planos de ação é o elo mais forte entre planejamento e ação”, assim, a construção desses planos deve ter uma interrelação entre o propósito da organização e os valores instituídos com as estratégias, metas e objetivos pretendidos.

Segundo Lobato, et al.(2006, p. 130),

- O plano de ações serve para orientar as decisões e acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica competitiva. Seus objetivos são:
- Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa;
- Estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis;
- Definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo;
- identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho;
- Monitorar os resultados.

Costa (2007, p. 218) ainda afirma que,

para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Cabe neste momento, conceituar os próximos procedimentos do Planejamento Estratégico, sendo eles: Comunicação, Acompanhamento, Controle e Avaliação.

2.3.2 Comunicação

Segundo Tavares (2005) nesse momento do planejamento, podem ocorrer grandes problemas, devido à má comunicação transmitida aos demais integrantes, sendo que isso interfere diretamente nos objetivos do plano.

Na visão dos autores Fernandes e Berton (2005, p. 213) isso pode ser minimizado, através das formas de comunicação,

as diversas formas de comunicação: a comunicação para baixo (dos gerentes para os subordinados), para cima (dos subordinados para os gerentes principalmente sob a forma de sugestões, reclamações ou *feedback*) e a comunicação lateral (entre os pares).

Sob o mesmo ponto de vista, Tavares (2005, p. 423) complementa que: “uma boa comunicação permite que o indivíduo e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização”.

A partir disto, passa-se para outro relevante aspecto, que visa o acompanhamento, controle e avaliação do planejamento estratégico.

2.3.3 Acompanhamento

Diante dos ensinamentos de Valadares (2002) o autor descreve que, acontecerá pelo menos uma vez ao mês uma reunião, junto com os responsáveis pelas mudanças que acontecerão nos próximos períodos.

Tavares (2005, p. 76) também traz outro ensinamento, onde afirma que somente: “com o estabelecimento da missão, da definição de estratégias, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

A partir disso, será identificado outro passo da análise do planejamento estratégico, visando sempre o melhor para a empresa, o controle.

2.3.4 Controle

A partir desta etapa, será conceituado o controle do planejamento estratégico, sendo que o autor Tavares (2005, p. 337) define o mesmo como sendo a determinação de,

um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se está havendo discrepância da situação da empresa. Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de auxiliar na correção do processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado

Para Oliveira (2002, p. 267), o controle junto com a avaliação, possui uma função específica,

o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Complementando os autores acima, Chiavenato e Sapiro (2003) discorrem que, o controle será uma consequência dos planos estabelecidos no planejamento, portanto, se os planos foram bem definidos e claros, mais fácil será o controle, porém se o planejamento for complexo, do mesmo modo será o controle.

2.3.5 Avaliação

A avaliação é o próximo procedimento do Planejamento Estratégico, e para melhor compreendê-lo, o autor Tavares (2005, p. 337), ensina que: “é o mecanismo no qual se tem como objetivo medir a efetividade das ações estabelecidas pela empresa”.

Para Oliveira (2010, p. 407) a avaliação junto ao controle possuem as seguintes funções,

a função controle e avaliação [...] tem algumas finalidades:

- 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, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- Fazer com que a empresa trabalhe de forma mais adequada; e,
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Diante de todo o trabalho realizado no planejamento estratégico, e após as etapas de acompanhamento, controle e avaliação, é justo que os colaboradores, recebam gratificações pelo alcance de metas, portanto neste momento será elencado outro item que compõem este estudo, o PPR.

2.3.5.1 Plano de participação de resultados

Diante da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, inciso XI,

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Para Della Rosa (2006, p. 55): “a expressão participação nos resultados indica um programa que foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos, tais como faturamento, assiduidade, e não somente o lucro”.

Essa etapa também apresenta um ponto negativo, segundo ensinamentos de Della Rosa (2006), pode acontecer que a empresa consiga atingir as metas estabelecidas no início, porém ainda pode encontrar-se no prejuízo, e isso complicaria o pagamento de participação nos resultados.

Para Fernandes e Berton (2005) a recompensa também pode ser dada de outra forma e não unicamente em dinheiro. Segundo o autor (2005, p. 214): “os programas de reconhecimento, em um sentido mais amplo, podem ser bastante eficazes. Entre eles estão os prêmios para funcionários de bom desempenho, prêmios para sugestões, elogios formais ou informais e a celebração de sucesso junto às equipes”.

Diante dos principais aspectos do Planejamento Estratégico que foram elencados e conceituados, cabe agora evidenciar as principais vantagens e desvantagens do mesmo.

2.3.6 Vantagens e Limitações

Serra, Torres e Torres (2004, p.30) afirmam que: “O Planejamento Estratégico, se bem executado, ajudará o empreendedor a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.”

Para os autores Chiavenato e Sapiro (2009), as empresas que planejam seu futuro, alcançam na maioria das vezes um desempenho maior que as demais, pois fica mais fácil para as empresas que planejaram lidar com situações adversas que podem acontecer no decorrer dos períodos.

Através de uma pesquisa realizada pelos autores (2009, p. 30), foi possível identificar alguns benefícios que a empresa obtém por adquirir o planejamento estratégico, como sendo,

1. Um claro sentido de visão estratégica para organização;
2. Compreensão aprimorada de um ambiente altamente mutável e competitivo;
3. Foco sobre aquilo que é estrategicamente importante para organização no futuro, com objetivos de longo prazo;
4. Comportamento proativo em relação aos elementos do ambiente externo, de modo interdependente com os elementos do ambiente interno;
5. Comportamento sistêmico e holístico envolvendo toda organização; e,
6. Interdependência com o ambiente externo.

Porém, o planejamento estratégico também possui limitações, e para evidenciá-las com maior compreensão, Fernandes e Berton (2005) colocam que, nem sempre as pessoas estão preparadas para a elaboração de um planejamento, e é nesse momento que alguns pontos podem atrapalhar na realização do mesmo. O medo, nervosismo e o pessimismo podem influenciar negativamente diante de um planejamento, sendo que as ambições pessoais divergentes também são motivos de insucesso na hora de estabelecer metas para a empresa.

Os autores Kluyver e Pearce II (2007, p. 190), citam algumas desvantagens encontradas no planejamento estratégico,

- técnicas formais de planejamento nem sempre conseguem lidar de maneira eficaz com problemas imprevistos. A análise de cenário ajuda, mas não substitui o *insight* e a flexibilidade gerenciais;
- técnicas de planejamento concentram-se, com muita frequência, em extrapolar tendências atuais (conhecidas) em vez de extrapolar, de forma criativa, futuros alternativos;
- Planos estratégicos frequentemente baseiam-se em dados de pouca qualidade. A maioria dos modelos de planejamento requer estimativas

detalhadas, [...] obter números precisos é difícil e oneroso. Como resultado, geralmente recorre-se a atalhos e 'chutômetros'. Isso distorce resultados e cria ilusões de certeza. Mais perigoso ainda, se metas e incentivos forem baseados nessas análises e conclusões, o resultado pode ser um comportamento contraproducente.

Os autores (2007, p. 190) ainda concluem que: “a relação entre planejamento formal e desempenho no longo prazo é fraca. Bons processos de planejamento certamente são úteis, mas o desempenho final está mais estreitamente associado a um pensamento estratégico eficaz do que o Planejamento em si”.

Depois de identificados as vantagens e desvantagens na aplicação do planejamento estratégico, cabe agora ressaltar a importância dele para microempresas, sendo que a empresa estudada nesta pesquisa é deste porte

2.3.7 A importância do planejamento estratégico para a microempresa

Oliveira (2009, p.10) preceitua de forma clara o assunto,

o planejamento estratégico quando aplicado às pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho. O resultado da utilização do Planejamento estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e , para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa

Almeida (1994) discorre que é complicado a sobrevivência das microempresas no âmbito empresarial. Muitas vezes se tornam eficientes nas questões operacionais da empresa, porém são incapazes de tomar decisões corretas nas decisões estratégicas.

Para Souza et al (2007) as microempresas geralmente dependem de uma única pessoa, neste caso o proprietário, sendo que normalmente torna-se eficiente nas questões operacionais da empresa, porém apresenta dificuldades nas decisões estratégicas, dessa forma acabará afetando diretamente no desenvolvimento da mesma.

Porém existem soluções que podem ser realizadas nestes casos, e para isso os autores Cezarino e Campomar (2007) explicam que, se aplicado na empresa o Planejamento Estratégico, o mesmo torna-se um grande aliado, principalmente para as micro e de pequeno porte, que com a implantação dele, pode significar um diferencial favorável entre o crescimento próspero ou o enfrentamento de diversos problemas estratégicos.

Almeida (1994) complementa a ideia acima dizendo que, principalmente as pequenas empresas apresentam dificuldades para a sobrevivência no âmbito empresarial, para isto o autor indica uma técnica administrativa para solucionar tais problemas, a aplicação de um bom Planejamento Estratégico.

Os autores Tiffany & Peterson (1998), discorrem que, a pequena empresa geralmente não dispõe de grandes recursos financeiros, sendo que um único erro cometido, pode levar a empresa ao fracasso. Portanto a aplicação do planejamento estratégico faz com que o pequeno empresário concentre-se nos fatores-chaves da empresa, diminuindo os riscos e aumentando as oportunidades.

Para finalizar os mesmos autores Tiffany & Peterson (1998), complementam argumentando que, a aplicação do Planejamento Estratégico, possibilita à empresa uma visão ampla do futuro, com o intuito de maximizar os pontos favoráveis e reduzir os riscos, podendo destacar-se no ambiente empresarial.

Portanto, fica claro, a importância do planejamento estratégico para as empresas, sendo altamente beneficiada com a utilização do mesmo.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde será colocado em prática todo o conhecimento adquirido pela pesquisa bibliográfica. Nele será possível evidenciar com clareza a empresa objeto de estudo, conhecendo desde seus sócios até suas principais características. Para que o objetivo deste trabalho possa ser atingido, faz-se necessário aplicar entrevistas com os sócios, para melhor compreender as deficiências e proficiências da mesma. Após esse procedimento, a análise dos dados, foi essencial para que a elaboração da proposta de Planejamento Estratégico pudesse ser realizada.

Diante disto, o primeiro passo para este estudo, será a caracterização da empresa estudada.

3.1 MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA IRMÃOS MILANEZ LTDA - ME

A pesquisa será realizada em uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado, ela tem como opção, o regime tributário pelo Simples Nacional e conta com uma contabilidade terceirizada.

Foi constituída em 12 de junho de 2012 e surgiu a partir de um sonho de dois irmãos que sentiram a necessidade de abrir seu próprio negócio. Sua loja comercial fica localizada na Rua Sete de Setembro, no Bairro Centro de Meleiro - SC, com área física de 600 m² aproximadamente.

A seguir será demonstrado em forma de figura, a frente da loja comercial do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, que tem como nome fantasia, Pontal Materiais de Construção e Agropecuária.

Figura 04: Fachada da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.



Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A empresa tem como atividade principal a construção de edifícios e também atuam no ramo de comércio varejista de materiais de construção, materiais elétricos, medicamentos veterinários, plantas e flores naturais, ferragens e ferramentas.

Atualmente a mesma conta apenas com dois funcionários, que se dividem um na parte de vendas e o outro na parte de entrega de produtos aos clientes. Os sócios atuam em departamentos diferentes, porém participam ativamente das decisões tomadas por cada um deles; sendo que o primeiro atua diretamente na administração da empresa, e o segundo é responsável pela compra e venda de produtos, porém participa ativamente das decisões gerenciais da empresa.

Cabe destacar que desde 2012, quando iniciou suas atividades, até o presente momento, o contrato social não obteve nenhuma alteração contratual, sendo que seu quadro societário segue definido da seguinte forma, como mostra o quadro a seguir.

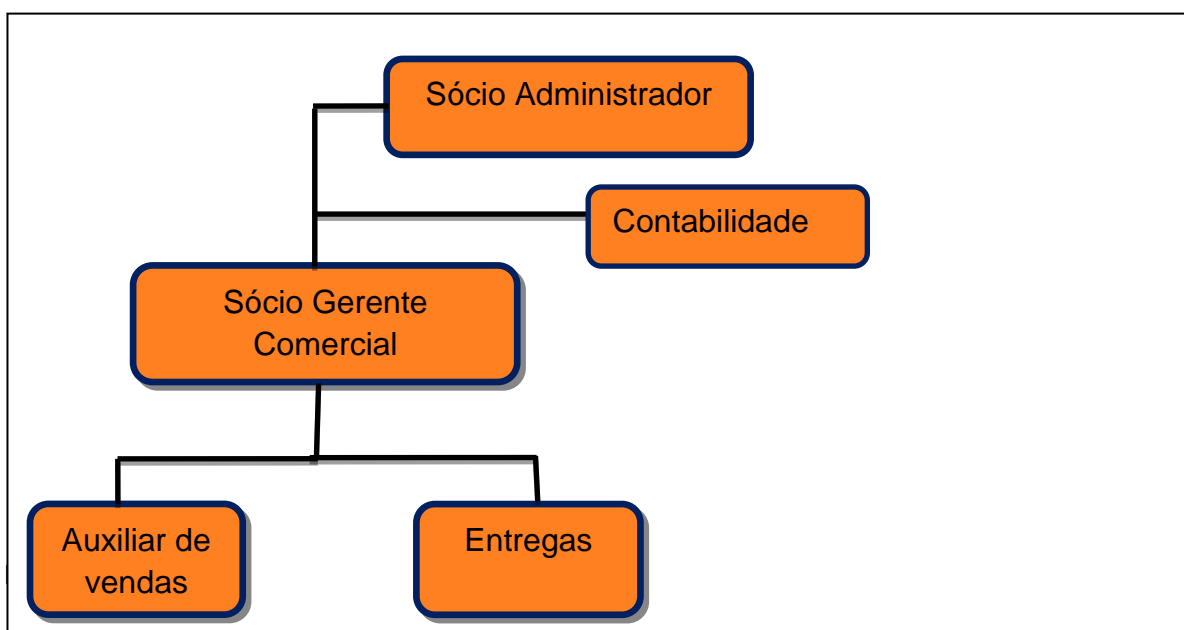
Quadro 04: Contrato Social do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

NOME	QUOTAS	PORCENTAGEM
Sócio A	5.000	50,00%
Sócio B	5.000	50,00%
TOTAL	10,000	100,00%

Fonte: Empresa Objeto de Estudo (2013).

É válido ressaltar também que um dos sócios tem conhecimento amplo na área, pois possui graduação em engenharia civil e cerâmica, sendo este, um elemento de extrema importância para a loja. Por esse fator o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, possui um diferencial que auxilia a gerar confiança e credibilidade para os clientes perante a loja, sendo que podem optar desde a elaboração de projetos até a entrega pronta da obra, tendo a certeza da utilização de produtos de qualidade e profissionais qualificados para o serviço. A seguir será demonstrada em forma de figura, a hierarquia que a empresa apresenta atualmente, onde pode ser observado o que cada pessoa representa para a organização.

Figura 05: Organograma da Empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.



Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

O organograma apresentado acima demonstra as funções de cada pessoa inserida na empresa, sendo que, o cargo de administradora cabe à sócia Solange Pesseti Milanez de Souza, no qual desempenha toda função financeira e administrativa da loja, bem como a parte de elaboração de projetos e visitas nas obras, já que possui graduação em engenharia civil e cerâmica, já o segundo sócio, Roberto Pesseti Milanez, é o responsável por toda parte de compra e venda de mercadorias do comércio e possui uma funcionária que auxilia na parte de vendas de balcão, a loja também conta com mais um empregado, que cumpre a área de entregas de mercadorias aos clientes. Após a definição de funções de cada pessoa incluída na loja, faz-se necessário agora o início da proposta de Planejamento Estratégico.

3.2 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O MATERIAL DE CONSTRUÇÃO E AGROPECUÁRIA IRMÃOS MILANEZ LTDA – ME

Após a apresentação da empresa e as suas principais características, passa-se a outro procedimento do estudo, a elaboração de Proposta de Planejamento Estratégico. A par disso, para que o objetivo da pesquisa possa ser atingido, foi necessário um estudo dos principais aspectos da empresa, junto com o auxílio dos profissionais da mesma.

Diante disto, a primeira entrevista com os proprietários foi realizada no dia 27 de setembro de 2013, e teve como foco, os pontos principais da elaboração da proposta de Planejamento Estratégico. No qual, teve como início a formulação de missão e visão da empresa, dando sequência à identificação dos valores.

Após essa primeira etapa, foi necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças que influenciam a mesma. Essa segunda parte foi mais complexa, pelo fato do pouco tempo de atuação de mercado, porém com auxílio dos proprietários e a explicação de alguns pontos, foi possível elencar todos eles durante a conversa.

Desta forma, segue a estrutura proposta para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

3.3.1 Missão do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Diante do estudo bibliográfico realizado no primeiro capítulo desta pesquisa, a missão corresponde à razão de ser da empresa, e possui papel fundamental no desenvolvimento da mesma. Em função disto, a missão proposta para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME foi elaborada da seguinte maneira:

“Transmitir total confiança e satisfação aos clientes nos ramos de atuação, através de produtos de qualidade e mão de obra qualificada”.

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Conforme a entrevista realizada com os sócios, a escolha da missão identifica exatamente o que a empresa procura oferecer aos seus clientes, sendo estes fatores primordiais nas atividades da loja. Desta forma, após a definição da missão, faz-se necessário a elaboração da visão da empresa.

3.3.2 Visão do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Diante da missão da empresa formalizada, é necessário neste momento e elaboração da visão da mesma. Sendo que visa projetar a organização para o futuro, em outras palavras, a visão possui o propósito de demonstrar, aonde ela pretende chegar ao longo do tempo.

Diante disso foi definida a Visão proposta para a empresa como:

“Ser reconhecida como a melhor construtora na cidade de Meleiro até 2018, destacando-se por seus produtos de qualidade, mão de obra qualificada e preço justo, atendendo as necessidades dos clientes”.

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Cabe ressaltar, que no município de Meleiro – SC, existem atualmente quatro construtoras, sendo que o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, é a mais recente empresa inserida neste ramo na cidade.

Hoje a empresa objeto de estudo encontra-se em 3º lugar em relação as demais concorrentes, sendo este índice, medido pelo reconhecimento da marca e clientes. Como foi descrito na visão, o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, tem como objetivo principal tornar-se a melhor construtora

de Meleiro – SC até 2018, destacando-se por produtos de qualidade e mão de obra qualificada.

Para que esta visão seja reconhecida formalmente, em 2018 será aplicada uma pesquisa de campo, com 400 habitantes do município, em torno de 5% da população, a mesma visa esclarecer, junto à opinião dos munícipes, qual a construtora em destaque no presente momento na cidade, e qual delas proporciona maior satisfação aos clientes.

Após a formalização a missão e visão da empresa, faz-se necessário elencar os valores que a direcionam no cotidiano.

3.3.3 Valores do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Os valores conforme conceituados no capítulo anterior, estabelecem as regras a serem respeitadas dentro da empresa em todas as suas ações, portanto, a figura a seguir elenca os valores propostos para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Figura 06: Valores da Empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME



Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Os valores elencados para a empresa objeto de estudo, representam as regras que ela irá seguir em todas as suas atividades. Dentre elas, encontra-se a Ética, sendo utilizada como norteador moral da empresa e aspecto indispensável para a mesma, é através dela que será seguida a conduta da organização.

O respeito é outro item da cadeia de valores, é a partir dele que surge o bom relacionamento entre funcionários, clientes, fornecedores e proprietários.

A honestidade, bem como os outros valores, auxiliam diretamente na imagem da empresa perante a sociedade, sendo que uma empresa honesta, gera confiança para os clientes.

A dedicação também possui papel fundamental para a empresa, pois sem ela, a realização do sonho empresarial não será concretizada, sendo que funcionários e proprietários devem manter este ideal no seu cotidiano, e fazer transparecer este valor aos clientes, através do bom atendimento.

Outro aspecto relevante para a empresa é a vontade de melhorar, através da utilização contínua, a empresa poderá destacar-se por inovações e

qualidade de produtos e serviços prestados. E por fim surge a eficiência, sendo ele, definido como a capacidade de produzir e gerar resultados.

Portanto após a identificação dos valores e a definição dos mesmos, da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, parte-se para o próximo procedimento da pesquisa, onde será realizada a análise interna e externa da mesma.

3.3.4 Análise SWOT da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Após a definição da análise SWOT no capítulo anterior, faz-se necessário a aplicação da mesma no estudo de caso, sendo que por meio dela será possível o estudo do ambiente interno quanto o externo da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, identificando suas forças e fraquezas, bem como as ameaças e oportunidades.

3.3.4.1 Análise Interna da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

No decorrer da entrevista realizada na empresa, foi possível verificar junto aos proprietários, as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno. Sendo que através desta análise, será possível elaborar estratégias, com o intuito de minimizar as deficiências e maximizar as proficiências. Portanto, cabe neste momento elencar cada uma delas.

3.3.4.1.1 Pontos Fortes da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Através da análise, foi possível listar os pontos fortes da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, sendo eles:

- Localização;
- Mix de produtos;

- Produtos de Qualidade;
- Entrega própria e rápida;
- Qualidade no atendimento aos clientes;
- Projeto e execução de obras com profissionais qualificados;
- Motivação dos funcionários.

Esses são os pontos fortes que a empresa possui atualmente, dentre eles está a localização, sendo que, a empresa instala-se hoje no centro da cidade e ao lado do banco do Brasil, o que torna-se ponto favorável para a mesma, pela fácil acessibilidade do cliente à loja.

O *mix* de produtos, também está presente nos pontos fortes da empresa, oferecendo ao cliente várias opções de mercadorias e preços diferenciados. Além da diversificação de produtos a empresa optou por trabalhar apenas com mercadorias de qualidade, objetivando a satisfação completa do cliente.

A qualidade no atendimento também é um dos fatores primordiais da empresa, tratando a todos com respeito e eficiência nas vendas. Além dos produtos oferecidos, a empresa também conta com uma sócia graduada em engenharia civil e cerâmica, sendo que este fator, torna-se um diferencial à mais para a loja, possibilitando ao cliente, a execução do projeto até a comercialização das mercadorias.

Por fim, os funcionários são motivados diariamente, através de comissões sobre vendas, fazendo com que os mesmos busquem continuamente resultados de vendas.

Porém, além dos pontos favoráveis encontrados, também foram constatados os pontos fracos da mesma, que serão demonstrados a seguir.

3.3.4.1.2 Pontos Fracos da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Junto aos proprietários, através da análise interna, foi possível encontrar os pontos que desfavorecem a empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, sendo eles:

- Falta de auxiliar na parte administrativa, tornando difícil a organização na parte financeira;
 - Falta de espaço para amostragem de produtos;
 - Infraestrutura ruim;
- Falta de êxito em transpor os serviços de projetos em obras físicas contratadas com nossa empresa;
 - Falhas nos controles internos;
- Funcionários com pouco conhecimento dos produtos;
 - Falta de vendas externas.

Dentre os fatores desfavoráveis encontrados no Material de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, está a falta de auxiliar na parte administrativa da loja, sendo que no momento, a empresa não possui condições financeiras para contratar um novo funcionário, e este é um ponto que atinge negativamente na organização da parte financeira e administrativa da loja, pelo sobre carregamento em apenas uma pessoa para cuidar deste setor.

Outro aspecto ruim da loja é a falta de espaço para amostragem de produtos, sendo difícil apresentar todas as mercadorias em destaque no comércio, assim como a infraestrutura ruim que atrapalha a visão do cliente perante a mesma.

Apesar de a loja possuir uma pessoa qualificada para a execução de projetos, nem sempre os clientes concretizam a obra após a entrega do mesmo, sendo esse fator considerado negativo, pelo tempo que é perdido elaborando-os. Outro aspecto negativo encontrado é nos controles internos, onde pode ser citado o furo de estoque, ocasionado pelos horários de alto movimento, sendo que alguns produtos são esquecidos de dar baixa. Além desses elementos elencados, a falta de experiência dos funcionários perante os produtos comercializados também é fator desfavorável encontrado no Material de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

E por fim os proprietários também elencam outro fator que dificulta o crescimento da loja atualmente, a falta de uma pessoa para realizar vendas externas, o que atinge diretamente nos resultados da empresa.

Apesar dos pontos fracos encontrados, é possível elaborar estratégias para minimiza-los, porém antes disso, serão elencados os fatores encontrados na análise externa realizada.

3.3.4.2 Análise Externa da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Diante da pesquisa bibliográfica elaborada no capítulo anterior, a análise externa corresponde aos fatores que podem de alguma forma influenciar a atuação da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME sendo elas variáveis incontroláveis, portanto, faz-se necessário conhecê-los.

3.3.4.2.1 Oportunidades Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Conforme os autores citados neste estudo, as oportunidades, são elementos que poderão trazer benefícios para a empresa, destarte, cabe neste momento, elencar cada um deles:

- Crescimento de mercado, pois há maior procura, do que oferta, para construções residenciais;
- Necessidade de abertura de empresa, no mesmo ramo, em municípios vizinhos, onde este mercado ainda não é explorado;
 - Editais de licitações de obras públicas;
 - Constante busca dos clientes por produtos de qualidade;
- Maior percentual da população é do interior, intensificando a venda de produtos agropecuários;
- Atuações do corpo de bombeiros para adequações dos projetos complementares (hidro sanitário e de prevenção a incêndios);
- Política nacional de incentivo aos financiamentos para moradia, principalmente para as classes C e D.

As oportunidades destacadas, mostram aspectos favoráveis que o ambiente externo proporciona ao Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME. No início encontra-se o crescimento de mercado, sendo que atualmente o ramo de construção civil vem aumentando continuamente.

A necessidade de abrir uma filial em outra cidade pouco explorada neste ramo de atividade, também é outro aspecto importante que cabe ser destacado, sendo este, um desejo dos proprietários.

A próxima oportunidade encontrada, são os editais e licitações que o órgão público frequentemente realiza, possibilitando o aumento de lucros da empresa, se selecionada.

Outro fator que cabe ressaltar, é a busca dos clientes por produtos de qualidade, tornando esta outra oportunidade que pode influenciar as vendas, já que, a empresa objeto de estudo optou por trabalhar apenas com mercadorias qualificadas.

Além da construção civil, a empresa também atua com agropecuária, um ramo favorável, já que grande parte da população de Meleiro – SC é do interior, intensificando a venda de produtos desta linha.

Outro ponto evidenciado como oportunidade, são as autuações do corpo de bombeiros para adequações dos projetos complementares (hidro sanitário e de prevenção a incêndios), que proporcionam a empresa mais um aspecto importante para incrementar de vendas.

Para finalizar, outra oportunidade elencada é a Política Nacional de incentivo à moradia, possibilitando principalmente as pessoas de classe C e D, realizar financiamentos para a casa própria.

Após serem especificadas as oportunidades que a empresa possui perante o ambiente externo, é necessário elencar as ameaças que podem atrapalhar a atuação da empresa.

3.3.4.2.2 Ameaças da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Cabe neste momento, evidenciar os pontos externos que podem prejudicar as atividades da empresa.

- Marcas consolidadas no mercado;
- Falta de mão de obra qualificada;
- Alta inflacionária, pois mercado depende diretamente da economia;
- *Marketing* agressivo dos concorrentes;
- Preços dos produtos praticados abaixo do valor de mercado na concorrência;
- Novos entrantes, motivados pela atual política nacional de incentivo á construção civil;
- Possíveis oscilações do mercado, com uma possível redução dos incentivos governamentais para moradia e habitação.

As ameaças foram apresentadas, cabe agora, ressaltar o que cada uma representa para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

A empresa estudada possui pouco tempo de atuação no mercado, o que torna ameaça para a mesma, já que suas concorrentes possuem mais experiências e marcas consolidadas perante o ambiente empresarial.

Outro fator que vem atingindo as atividades operacionais da empresa é a falta de mão de obra qualificada no mercado, tornando-se difícil oferecer aos clientes, serviços com profissionais qualificados.

A alta inflacionária bem como o *marketing* agressivo das concorrentes, também são elencados como ameaças, sendo estes aspectos que podem afetar diretamente os rendimentos da empresa.

Cabe lembrar que alguns concorrentes procuram vender mais, pelo preço abaixo do de mercado, afetando diretamente as vendas do Material de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Um dos pontos elencados como oportunidade, foi o incentivo político para financiamento de moradia, porém cabe lembrar que esta também pode se tornar uma ameaça, possibilitando a motivação para entrada de novos concorrentes.

Para finalizar, as possíveis oscilações de mercado, também podem afetar os rendimentos da empresa, sendo que a redução dos incentivos governamentais poderia prejudicar as vendas do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Para melhor compreensão como um todo da análise *SWOT* do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, será demonstrado figura.

Figura 07: Análise SWOT do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização; • <i>Mix</i> de produtos; • Produtos de Qualidade; • Entrega própria e rápida; • Qualidade no atendimento aos clientes; • Projeto e execução de obras com profissionais qualificados; • Motivação dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de auxiliar na parte administrativa, tornando difícil a organização na parte financeira; • Falta de espaço para amostragem de produtos; • Infraestrutura ruim; • Falta de êxito em transpor os serviços de projetos em obras físicas contratadas com nossa empresa; • Falhas nos controles internos; • Funcionários com pouco conhecimento dos produtos; • Falta de vendas externas.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de mercado, pois há maior procura, do que oferta, para construções residenciais; • Necessidade de abertura de empresa, no mesmo ramo, em municípios vizinhos, onde este mercado ainda não é explorado; • Editais de licitações de obras públicas; • Constante busca dos clientes por produtos de qualidade; • Maior percentual da população é do interior, intensificando a venda de produtos agropecuários; • Autuações do corpo de bombeiros para adequações dos projetos complementares (hidro sanitário e de prevenção a incêndios); • Política nacional de incentivo aos financiamentos para moradia, principalmente para as classes C e D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas consolidadas no mercado; • Falta de mão de obra qualificada; • Alta inflacionária, pois mercado depende diretamente da economia; • <i>Marketing</i> agressivo dos concorrentes; • Preços dos produtos praticados abaixo do valor de mercado na concorrência; • Novos entrantes, motivados pela atual política nacional de incentivo à construção civil; • Possíveis oscilações do mercado, com uma possível redução dos incentivos governamentais para moradia e habitação.

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Diante da análise SWOT formalizada, faz-se necessário a elaboração de estratégias, que visão auxiliar a empresa, diante dos fatores negativos encontrados,

da mesma forma de tentar maximizar os pontos positivos da mesma. Assim, passa-se à próxima etapa do estudo, a proposta dos objetivos estratégicos.

3.3.5 Objetivos Estratégicos da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Os objetivos estratégicos, conforme elencado no estudo bibliográfico deste trabalho, são os direcionadores da empresa, ou seja, o que ela irá fazer para chegar onde deseja. É através deles que será possível perceber com mais clareza, o que deverá ser realizado para a empresa conquistar o que foi planejado.

Portanto os objetivos são absolutamente necessários para que a proposta de Planejamento Estratégico do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, possa ser colocada em prática. Desta forma, após a identificação da análise *SWOT* da empresa, faz-se necessário criar os direcionadores da gestão da mesma, portanto a seguir são elencados os objetivos estratégicos propostos para a organização.

- ✓ 1- Elaborar plano de *marketing*;
- ✓ 2- Capacitar os funcionários;
- ✓ 3- Reestruturar a estrutura organizacional e administrativa;
- ✓ 4- Realizar reforma na infraestrutura da loja;
- ✓ 5- Implantar sistema de pós venda;
- ✓ 6- Implantar programa de fidelidade dos clientes;
- ✓ 7- Implementar vendas externas; e,
- ✓ 8- Implantar sistema de controles internos.

Cabe ressaltar que estes objetivos elencados acima, são destinados à um prazo de 12 meses de cumprimento, cabendo aos proprietários, após este prazo de concretização dos objetivos iniciais, a elaboração de novos objetivos com novos prazos e estratégias em busca da concretização da visão proposta para a empresa.

Diante dos objetivos estratégicos estabelecidos, faz-se necessário a escolha das estratégias, para chegar a concretização dos mesmos.

3.3.6 Estratégias Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

As estratégias podem ser definidas, como um conjunto de mudanças, que visam alcançar o futuro pretendido pela empresa. Portanto, neste momento serão definidas as estratégias propostas, para cada um dos objetivos do Material de Construção Irmãos Milanez Ltda ME.

Quadro 05: Estratégias - Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar plano de <i>marketing</i>		
Estratégias		
1-Contratar Empresa de Publicidade; 2- Criar uma logomarca para a empresa; 3- Criar Site Próprio da empresa; 4-Elaborar panfletos, com as principais promoções da loja em destaque; 5-Implantar uma placa luminosa em frente à loja, com o nome da loja e a logomarca em destaque.		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 06: Estratégias - Objetivo 02

Objetivo 02: Capacitar funcionários		
Estratégias		
<p>1-Buscar uma empresa de consultoria para treinamento de vendas;</p> <p>2-Disponibilizar 06 cursos de vendas ao longo do ano;</p> <p>3- Aproveitar o conhecimento dos proprietários, e realizar <i>workshops</i> aos funcionários.</p>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 07: Estratégias - Objetivo 03

Objetivo 03: Reestruturar a estrutura organizacional e administrativa		
Estratégias		Responsável
<p>1-Implantar agenda eletrônica, para melhor organização da loja;</p> <p>2-Registrar os pedreiro e serventes como empregados da loja;</p> <p>3-Através dos cursos de treinamento, posicionar o entregador de mercadorias, nas vendas externas, podendo o mesmo realizar vendas na hora da entrega;</p>		

<p>4-Capacitar a auxiliar de vendas de balcão, nas questões de pagamentos de fornecedores, para que possa estar auxiliando a sócia administradora, nos horários de baixo movimento.</p>		
---	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 08: Estratégias - Objetivo 04

Objetivo 04: Realizar reforma na infraestrutura da loja		
Estratégias		
<p>1-Realizar reuniões com os locatários do imóvel para discutir o assunto;</p> <p>2-Propor aos locatários, a reforma interna do ambiente, sendo o valor gasto descontado no aluguel pago;</p> <p>3- Elaborar o projeto de reforma da sala;</p> <p>4-Começar a reforma interna da loja;</p> <p>5- Finalizar a obra.</p>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 09: Estratégias - Objetivo 05

Objetivo 05: Implantar sistema de pós venda		
Estratégias		
<p>1-Manter os cadastros dos clientes atualizados, com telefones endereços e <i>e-mails</i>;</p> <p>2-Fazer um levantamento quinzenalmente dos clientes que compraram na loja;</p> <p>3- Realizar a pós venda via fone, <i>e-mails</i> ou visitas pessoalmente.</p>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 10: Estratégias - Objetivo 06

Objetivo 06: Implantar programa de fidelidade dos clientes		
Estratégias		
<p>1- Cliente contínuo da loja, que esteja de aniversário, poderá receber desconto em até 15% em quaisquer produtos da loja;</p> <p>2- Proporcionar 10% de descontos nas vendas à vista para clientes contínuos (não cumulativo com promoção de data de aniversário);</p> <p>3-Fazer um levantamento dos clientes que pagam sempre as</p>		

<p>suas parcelas em dia, para concorrer a um prêmio em produto da loja ao final do ano;</p> <p>4- Proporcionar um prêmio em produtos no final do ano, para o cliente que mais comprar em R\$ na loja.</p>		
---	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 11: Estratégias - Objetivo 07

Objetivo 07: Implementar vendas externas		
Estratégias		
<p>1-Através do site próprio da empresa, também disponibilizar um <i>chat</i> para atendimento imediato;</p> <p>2-Colocar o entregador de mercadorias, também como vendedor externo nos momentos de realizações das entregas, após o treinamento de vendas;</p> <p>3-Implantar vendas <i>online</i> – sem interferência de funcionários, apenas programação virtual;</p> <p>4- Realizar vendas pelo <i>chat</i>.</p>		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 12: Estratégias - Objetivo 08

Objetivo 08: Implantar Sistema de Controle interno		
Estratégias		
1-Implantar controle de estoque, em sistema específico; 2-Adquirir o equipamento de código de barras; 3-Implantar procedimento de entrada e saída por lotes; 4-Implantar controle de caixa, confrontando todas as movimentações com o montante de dinheiro no final do dia.		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Diante da identificação das estratégias traçadas para a empresa, parte-se para o próximo item da proposta de Planejamento Estratégico, os Fatores Críticos de Sucesso.

3.3.7 Fatores críticos de sucesso da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Através do estudo realizado na empresa, foi possível propor os Fatores Críticos de Sucesso, sendo eles aspectos cruciais para o crescimento da mesma. Junto aos sócios foi possível elencar os fatores que darão continuidade de crescimento para a loja, sendo essenciais ao seu funcionamento, e que serão demonstrados a seguir.

- ✓ Inovação e qualificação crescente dos projetos de engenharia efetuados;
 - ✓ Qualidade dos produtos comercializados;
 - ✓ Sustentabilidade administrativa e financeira;
 - ✓ Conhecimento dos produtos vendidos;
- ✓ Responsabilidade e qualidade perante o atendimento aos clientes.

Esses são os fatores determinantes da empresa objeto de estudo, sendo eles elementos indispensáveis para a continuidade e crescimento da loja. Os mesmos foram descritos através da reunião realizada no dia 14 de outubro de 2013, junto aos dois sócios, e foram elencados diante dos fatores indispensáveis para a empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

3.3.8 Metas da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Após a elaboração das estratégias para os devidos objetivos, cabe neste momento elencar as metas. Vale ressaltar que, como descrito no estudo bibliográfico desta pesquisa, as metas são conceituadas como etapa anterior à conquista de um objetivo, e possuem o propósito de serem desafiadoras e inovadoras, porém viáveis de realização para a empresa.

Diante disto, no presente momento serão elencadas as metas propostas para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Quadro 13: Meta - Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar plano de <i>marketing</i>		
Estratégias	Meta	
1-Contratar Empresa de Publicidade; 2- Criar uma logomarca para a empresa; 3- Criar Site Próprio da empresa;	Tornar a marca apontada como a 2ª mais conhecida em da população entrevistada, em Meleiro, já no ano de 2014.	

<p>4-Elaborar panfletos, com as principais promoções da loja em destaque;</p> <p>5-Implantar uma placa luminosa em frente à loja, com o nome da loja e a logomarca em destaque.</p>		
---	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 14: Meta - Objetivo 02

Objetivo 02: Capacitar funcionários		
Estratégias	Meta	
<p>1-Buscar uma empresa de consultoria para treinamento de vendas;</p> <p>2-Disponibilizar 06 cursos de vendas ao longo do ano;</p> <p>3- Aproveitar o conhecimento dos proprietários, e realizar <i>workshops</i> aos funcionários.</p>	<p>1. 06 treinamentos em 2014</p> <p>2. 100% funcionários satisfeitos com capacitações, conforme pesquisa a ser realizada na empresa.</p>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 15: Meta - Objetivo 03

Objetivo 03: Reestruturar a estrutura organizacional e administrativa		
Estratégias	Meta	
<p>1-Implantar agenda eletrônica, para melhor organização da loja;</p> <p>2-Registrar os pedreiro e serventes como empregados da loja;</p> <p>3-Através dos cursos de treinamento, posicionar o entregador de mercadorias, nas vendas externas, podendo o mesmo realizar vendas na hora da entrega;</p> <p>4-Capacitar a auxiliar de vendas de balcão, nas questões de pagamentos de fornecedores, para que possa estar auxiliando a sócia administradora, nos horários de baixo movimento.</p>	<p>Adequar estrutura já existente, regularizando a situação contratual e salarial dos 3 funcionários em 2014.</p>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 16: Meta - Objetivo 04

Objetivo 04: Realizar reforma na infraestrutura da loja		
Estratégias	Meta	
1-Realizar reuniões com os	Melhorar o ambiente	

<p>locatários do imóvel para discutir o assunto;</p> <p>2-Propor aos locatários, a reforma interna do ambiente, sendo o valor gasto descontado no aluguel pago;</p> <p>3- Elaborar o projeto de reforma da sala;</p> <p>4-Começar a reforma interna da loja;</p> <p>5- Finalizar a obra.</p>	<p>de vendas e espaço da loja, angariando 30 novos clientes em 2014.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 17: Meta - Objetivo 05

Objetivo 05: Implantar sistema de pós venda		
Estratégias	Meta	
<p>1-Manter os cadastros dos clientes atualizados, com telefones endereços e <i>e-mails</i>;</p> <p>2-Fazer um levantamento quinzenalmente dos clientes que compraram na loja;</p> <p>3- Realizar a pós venda via fone, <i>e-mails</i> ou visitas pessoalmente.</p>	<p>80% de clientes satisfeitos.</p>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 18: Meta - Objetivo 06

Objetivo 06: Implantar programa de fidelidade dos clientes		
Estratégias	Meta	
<p>1- Cliente contínuo da loja, que esteja de aniversário, poderá receber desconto em até 15% em quaisquer produtos da loja;</p> <p>2- Proporcionar 10% de descontos nas vendas à vista para clientes contínuos (não cumulativo com promoção de data de aniversário);</p> <p>3-Fazer um levantamento dos clientes que pagam sempre as suas parcelas em dia, para concorrer a um prêmio em produto da loja ao final do ano;</p> <p>4- Proporcionar um prêmio em produtos no final do ano, para o cliente que mais comprar em R\$ na loja.</p>	Fidelizar dos 75% dos clientes cadastrados na loja.	

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 19: Meta - Objetivo 07

Objetivo 07: Implementar vendas externas		
Estratégias	Meta	
1-Através do site próprio da	Aumentar em 20% o	

<p>empresa, também disponibilizar um <i>chat</i> para atendimento imediato;</p> <p>2-Colocar o entregador de mercadorias, também como vendedor externo nos momentos de realizações das entregas, após o treinamento de vendas;</p> <p>3-Implantar vendas <i>online</i> – sem interferência de funcionários, apenas programação virtual;</p> <p>4- Realizar vendas pelo <i>chat</i>.</p>	<p>faturamento da loja.</p>	
---	-----------------------------	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 20: Meta - Objetivo 08

Objetivo 08: Implantar Sistema de Controle interno		
Estratégias	Meta	
<p>1-Implantar controle de estoque, em sistema específico;</p> <p>2-Adquirir o equipamento de código de barras;</p> <p>3-Implantar procedimento de entrada e saída por lotes;</p> <p>4-Implantar controle de caixa, confrontando todas as movimentações com o montante de</p>	<p>Melhorar a organização interna da loja:</p> <p>1. reduzindo perdas de materiais (por vencimento, ou desaparecimento) em 95%</p> <p>2. Adimplência dos clientes de 90%, mediante cobrança</p> <p>3. Adimplência com</p>	

dinheiro no final do dia.	nossos fornecedores de 100%, mediante controle do DFC.	
---------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Após a identificação das metas, faz-se necessário a definição dos indicadores que iram medir e quantificar a concretização das estratégias.

3.3.9 Indicadores da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Os indicadores são definidos no capítulo anterior deste estudo, como medições estratégicas, com o intuito de descobrir, se os objetivos propostos foram concretizados.

Portanto, cabe neste momento elencar os indicadores propostos para cada objetivo, afim de medir a execução das estratégias do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Quadro 21: Indicador - Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar plano de <i>marketing</i>		
Estratégias	Meta	Indicador
1-Contratar Empresa de Publicidade;	Tornar a marca apontada como a 2ª mais conhecida em da população entrevistada, em Meleiro, já no ano de 2014.	Ranking de reconhecimento da marca, conforme pesquisa realizada na população de Meleiro, no ano.
2- Criar uma logomarca para a empresa;		
3- Criar Site Próprio da empresa;		
4-Elaborar panfletos, com as		

principais promoções da loja em destaque;		
5-Implantar uma placa luminosa em frente à loja, com o nome da loja e a logomarca em destaque.		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 22: Indicador - Objetivo 02

Objetivo 02: Capacitar funcionários		
Estratégias	Meta	Indicador
1-Buscar uma empresa de consultoria para treinamento de vendas;	1. 16 treinamentos em 2014	1. N° de treinamentos no ano
2-Disponibilizar 06 cursos de vendas ao longo do ano;	2. 100% funcionários satisfeitos com capacitações, conforme pesquisa a ser realizada na empresa.	2. % de funcionários satisfeitos com capacitações, conforme pesquisa a ser realizada na empresa.
3- Aproveitar o conhecimento dos proprietários, e realizar <i>workshops</i> aos funcionários.		

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 23: Indicador - Objetivo 03

Objetivo 03: Reestruturar a estrutura organizacional e administrativa		
Estratégias	Meta	Indicador
1-Implantar agenda eletrônica, para melhor organização da loja;	Adequar estrutura já existente, regularizando a	N° de funcionários com situação contratual e salarial

<p>2-Registrar os pedreiro e serventes como empregados da loja;</p> <p>3-Através dos cursos de treinamento, posicionar o entregador de mercadorias, nas vendas externas, podendo o mesmo realizar vendas na hora da entrega;</p> <p>4-Capacitar a auxiliar de vendas de balcão, nas questões de pagamentos de fornecedores, para que possa estar auxiliando a sócia administradora, nos horários de baixo movimento.</p>	<p>situação contratual e salarial dos 3 funcionários em 2014.</p>	<p>regularizadas.</p>
--	---	-----------------------

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 24: Indicador - Objetivo 04

Objetivo 04: Realizar reforma na infraestrutura da loja		
Estratégias	Meta	Indicador
<p>1-Realizar reuniões com os locatários do imóvel para discutir o assunto;</p> <p>2-Propor aos locatários, a reforma interna do ambiente, sendo o valor gasto descontado no aluguel pago;</p> <p>3- Elaborar o projeto de reforma da sala;</p>	<p>Melhorar o ambiente de vendas e espaço da loja, angariando 30 novos clientes em 2014.</p>	<p>Nº de novos clientes angariados em 2014.</p>

<p>4-Começar a reforma interna da loja;</p> <p>5- Finalizar a obra.</p>		
---	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 25: Indicador - Objetivo 05

Objetivo 05: Implantar sistema de pós venda		
Estratégias	Meta	Indicador
<p>1-Manter os cadastros dos clientes atualizados, com telefones endereços e <i>e-mails</i>;</p> <p>2-Fazer um levantamento quinzenalmente dos clientes que compraram na loja;</p> <p>3- Realizar a pós venda via fone, <i>e-mails</i> ou visitas pessoalmente.</p>	<p>80% de clientes satisfeitos.</p>	<p>% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 26: Indicador - Objetivo 06

Objetivo 06: Implantar programa de fidelidade dos clientes		
Estratégias	Meta	Indicador
<p>1- Cliente contínuo da loja, que esteja de aniversário, poderá receber desconto em até 15% em quaisquer produtos da loja;</p>	<p>Fidelizar dos 75% dos clientes cadastrados na loja.</p>	<p>% de clientes fidelizados, considerando-se cliente fiel àquele</p>

<p>2- Proporcionar 10% de descontos nas vendas à vista para clientes contínuos (não cumulativo com promoção de data de aniversário);</p> <p>3-Fazer um levantamento dos clientes que pagam sempre as suas parcelas em dia, para concorrer a um prêmio em produto da loja ao final do ano;</p> <p>4- Proporcionar um prêmio em produtos no final do ano, para o cliente que mais comprar em R\$ na loja.</p>		<p>que realiza compras em períodos quinzenais ou menores.</p>
---	--	---

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 27: Indicador - Objetivo 07

Objetivo 07: Implementar vendas externas		
Estratégias	Meta	Indicador
<p>1-Através do site próprio da empresa, também disponibilizar um <i>chat</i> para atendimento imediato;</p> <p>2-Colocar o entregador de mercadorias, também como vendedor externo nos momentos de realizações das entregas, após o treinamento de vendas;</p>	<p>Aumentar em 20% o faturamento da loja.</p>	<p>% de aumento no faturamento da loja, em relação ao ano de 2013.</p>

<p>3-Implantar vendas <i>online</i> – sem interferência de funcionários, apenas programação virtual;</p> <p>4- Realizar vendas pelo <i>chat</i>.</p>		
--	--	--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 28: Indicador - Objetivo 08

Objetivo 08: Implantar Sistema de Controle interno		
Estratégias	Meta	Indicador
<p>1-Implantar controle de estoque, em sistema específico;</p> <p>2-Adquirir o equipamento de código de barras;</p> <p>3-Implantar procedimento de entrada e saída por lotes;</p> <p>4-Implantar controle de caixa, confrontando todas as movimentações com o montante de dinheiro no final do dia.</p>	<p>Melhorar a organização interna da loja:</p> <p>1. reduzindo perdas de materiais (por vencimento, ou desaparecimento) em 95%</p> <p>2. Adimplência dos clientes de 90%, mediante cobrança</p> <p>3. Adimplência com nossos fornecedores de 100%, mediante controle do DFC.</p>	<p>1. % de redução de perdas de materiais.</p> <p>2. % de adimplência de clientes.</p> <p>3. % de adimplência para com nossos fornecedores.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Para dar sequencia ao propósito do estudo, cabe neste momento demonstrar o plano de ação por completo para melhor compreensão a cerca do mesmo.

3.3.10 Planos de ação da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

O plano de ação é o próximo procedimento do Planejamento Estratégico, sendo que, é através dele que tudo o que foi proposto até o momento será colocado em prática. Como definido no estudo bibliográfico desta pesquisa, este processo visa responder de que forma a empresa irá atingir os objetivos estabelecidos.

Diante disto o plano de ação proposto para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME fica definido da seguinte maneira.

Quadro 29: Plano de ação - Objetivo 01

Objetivo 01: Elaborar plano de <i>marketing</i>				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Contratar Empresa de Publicidade;	20/01/2014	Sócia Administradora.	Tornar a marca apontada como a 2ª mais conhecida em	Ranking de reconhecimento da marca, conforme
2- Criar uma logomarca para a empresa;	15/02/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pela Sócia Administradora.	da população entrevistada, em Meleiro, já no ano de 2014.	pesquisa realizada na população de Meleiro, no ano.
3- Criar Site Próprio da empresa;	05/03/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pelo Gerente Comercial.		
4-Elaborar panfletos, com as principais promoções da loja	18/03/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pelo Gerente		

em destaque;		Comercial.		
5-Implantar uma placa luminosa em frente à loja, com o nome da loja e a logomarca em destaque.	30/03/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pela Sócia Administradora.		
Valor financeiro estimado: R\$ 14.000,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 30: Plano de ação - Objetivo 02

Objetivo 02: Capacitar funcionários				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Buscar uma empresa de consultoria para treinamento de vendas;	31/01/2014	Gerente Comercial.	1. 16 treinamentos em 2014 2. 100% funcionários	1. Nº de treinamentos no ano 2. % de funcionários
2-Disponibilizar 06 cursos de vendas ao longo do ano;	20/12/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pelo Gerente Comercial.	satisfeitos com capacitações, conforme pesquisa a ser realizada na empresa.	satisfeitos com capacitações, conforme pesquisa a ser realizada na empresa.
3- Aproveitar o conhecimento dos proprietários, e realizar <i>workshops</i> aos funcionários.	23/12/2014	Os sócios.	empresa.	

Valor financeiro estimado R\$ 9.800,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 31: Plano de ação - Objetivo 03

Objetivo 03: Reestruturar a estrutura organizacional e administrativa				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Implantar agenda eletrônica, para melhor organização da loja;	22/01/2014	Sócia administradora.	Adequar estrutura já existente, regularizando a situação	Nº de funcionários com situação contratual e salarial
2-Registrar os pedreiro e serventes como empregados da loja;	15/02/2014	Contabilidade terceirizada, acompanhado pela Sócia Administradora.	contratual e salarial de 03 funcionários em 2014.	regularizadas, em 2014.
3-Através dos cursos de treinamento, posicionar o entregador de mercadorias, nas vendas externas, podendo o mesmo realizar vendas na hora da entrega;	13/03/2014	Funcionário de entregas de mercadorias.		
4-Capacitar a auxiliar de vendas	12/04/2014	Sócia administradora.		

de balcão, nas questões de pagamentos de fornecedores, para que possa estar auxiliando a sócia administradora, nos horários de baixo movimento.				
Valor financeiro estimado R\$ 1.500,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 32: Plano de ação - Objetivo 04

Objetivo 04: Realizar reforma na infraestrutura da loja				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Realizar reuniões com os locatários do imóvel para discutir o assunto;	20/02/2014	Sócios da loja.	Melhorar o ambiente de vendas e espaço da loja,	Nº de novos clientes e angariados em 2014.
2-Propor aos locatários, a reforma interna do ambiente, sendo o valor gasto descontado no aluguel pago;	20/02/2014	Sócios da loja.	angariando 30 novos clientes em 2014.	
3- Elaborar o projeto de reforma da sala;	10/03/2014	Sócia administradora (engenheira civil).		

4-Começar a reforma interna da loja;	01/04/2014	Pedreiros e serventes da loja.		
5- Finalizar a obra.	30/04/2014	Pedreiros e serventes da loja.		
Valor financeiro estimado R\$ 22.900,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 33: Plano de ação - Objetivo 05

Objetivo 05: Implantar sistema de pós venda				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Manter os cadastros dos clientes atualizados, com telefones e endereços e e-mails;	20/01/2014	Auxiliar de vendas do balcão.	80% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.
2-Fazer um levantamento quinzenalmente dos clientes que compraram na loja;	25/01/2014	Auxiliar de vendas do balcão;		
3- Realizar a pós venda via fone, e-mails ou visitas pessoalmente.	10/02/2014	Gerente Comercial e Sócia Administradora.		

Valor financeiro estimado R\$ 600,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 34: Plano de ação - Objetivo 06

Objetivo 06: Implantar programa de fidelidade dos clientes				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1- Cliente contínuo da loja, que esteja de aniversário, poderá receber desconto em até 15% em quaisquer produtos da loja;	20/12/2014	Gerente Comercial.	Fidelizar dos 75% dos clientes cadastrados na loja.	% de clientes fidelizados, considerando-se cliente fiel àquele que realiza compras em períodos quinzenais ou menores.
2- Proporcionar 10% de descontos nas vendas à vista para clientes contínuos (não cumulativo com promoção de data de aniversário);	20/12/2014	Gerente Comercial.		
3-Fazer um levantamento dos clientes que pagam sempre as suas parcelas em dia, para concorrer a um prêmio em	20/12/2014	Gerente Comercial e Auxiliar de vendas de balcão;		

produto da loja ao final do ano;				
4- Proporcionar um prêmio em produtos no final do ano, para o cliente que mais comprar em R\$ na loja.	20/12/2014	Gerente Comercial.		
Valor financeiro estimado R\$ 2.200,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 35: Plano de ação - Objetivo 07

Objetivo 07: Implementar vendas externas				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Através do site próprio da empresa, também disponibilizar um <i>chat</i> para atendimento imediato;	25/01/2014	Empresa Terceirizada, acompanhado pelo Gerente Comercial.	Aumentar em 20% o faturamento da loja.	% de aumento no faturamento da loja, em relação ao ano de 2013.
2-Colocar o entregador de mercadorias, também como vendedor externo nos momentos de realizações das entregas, após o	22/02/2014	Funcionário de entrega de mercadorias.		

treinamento de vendas;				
3-Implantar vendas <i>online</i> – sem interferência de funcionários, apenas programação virtual;	20/03/2014	Auxiliar de vendas de balcão.		
4- Realizar vendas pelo <i>chat</i> .	31/12/2014	Auxiliar de vendas de balcão.		
Valor financeiro estimado R\$ 5.000,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Quadro 36: Plano de ação - Objetivo 08

Objetivo 08: Implantar Sistema de Controle interno				
Estratégias	Prazo até	Responsável	Meta	Indicador
1-Implantar controle de estoque, em sistema específico;	17/01/2014	Auxiliar de vendas e entregador de mercadorias.	Melhorar a organização interna da loja: 1. reduzindo perdas de materiais (por vencimento, ou desaparecimento) em 95%	1. % de redução de perdas de materiais. 2. % de
2-Adquirir o equipamento de código de barras;	22/01/201	Sócia administradora.	2. Adimplência	3. % de

3-Implantar procedimento de entrada e saída por lotes;	07/02/2014	Auxiliar de vendas e entregador de mercadorias.	dos clientes de 90%, mediante cobrança 3. Adimplência com nossos fornecedores de	adimplência para com nossos fornecedores.
4-Implantar controle de caixa, confrontando todas as movimentações com o montante de dinheiro no final do dia.	10/02/2014	Gerente Comercial.	100%, mediante controle do DFC.	
Valor financeiro estimado R\$ 16.000,00				

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Finalizando mais este processo da proposta do Planejamento Estratégico para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, cabe neste momento propor as próximas etapas do mesmo, sendo eles, comunicação, acompanhamento, controle, avaliação e plano de participação.

3.3.11 Comunicação do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

A comunicação acontecerá através de uma reunião marcada pelos sócios, e fora de horário comercial, após a apresentação formal deste trabalho científico. A mesma será dirigida pelos proprietários, para que seja esclarecido a todos, as decisões estabelecidas no Planejamento Estratégico e de que forma cada um irá contribuir para a realização do mesmo.

Após esta primeira explicação, será entregue às pessoas inseridas na loja, uma cópia física do Planejamento Estratégico, evidenciando em forma escrita, todo o conteúdo elaborado no mesmo.

Para maior consentimento de todos, será criado também um conjunto de *e-mails*, para as pessoas que trabalham no Material de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, para que assim possam salvar este arquivo, a fim de que estejam cientes dos objetivos, metas e estratégias que a empresa deseja alcançar, bem como, ter ciência de quaisquer alterações que possam ser realizadas no decorrer do caminho.

3.3.12 Acompanhamento do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Após toda a elaboração do Planejamento Estratégico e a comunicação realizada, cabe agora acompanhar o desenvolvimento do mesmo, para que assim, seja possível perceber se os objetivos estão realmente sendo concretizados.

Cabe ressaltar que o sucesso do Planejamento Estratégico, também depende do acompanhamento realizado, pois é através dele que será possível avaliar o cumprimento dos objetivos, estratégias e metas estabelecidas, podendo corrigir falhas encontradas no caminho percorrido.

Portando, o acompanhamento do Planejamento Estratégico da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME acontecerá mensalmente, impreterivelmente, ou em prazos menores, quando uma meta estiver para vencer seu prazo. Caberá a proprietária da loja, Sra. Solange, a realização deste acompanhamento, possibilitando aos mesmos a responsabilidade de verificação de cumprimento e possíveis mudanças nos próximos períodos.

3.3.13 Controle do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

Conforme elencado no estudo bibliográfico, o controle é a maneira de medir através de indicadores, o resultado do cumprimento das estratégias estabelecidas.

Portanto, o controle do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, será realizado, também pela proprietária da loja, Sra. Solange, a mesma responsável pelo acompanhamento, aplicando-se os indicadores, para que assim, torne-se possível a verificação e quantificação das metas concretizadas, e se dentro do prazo estabelecido.

3.3.14 Avaliação do PE na empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

A avaliação caberá também à Solange, proprietária da loja, para que esteja engajada e ciente de todas as etapas do Planejamento Estratégico realizado na empresa.

Portanto, a avaliação possui como objetivo mensurar a quantidade de metas atingidas, satisfatoriamente, isto é, em sua totalidade e em prazo, com o objetivo de permitir o alcance da visão. Faz-se necessário premiar os colaboradores envolvidos nesta concretização.

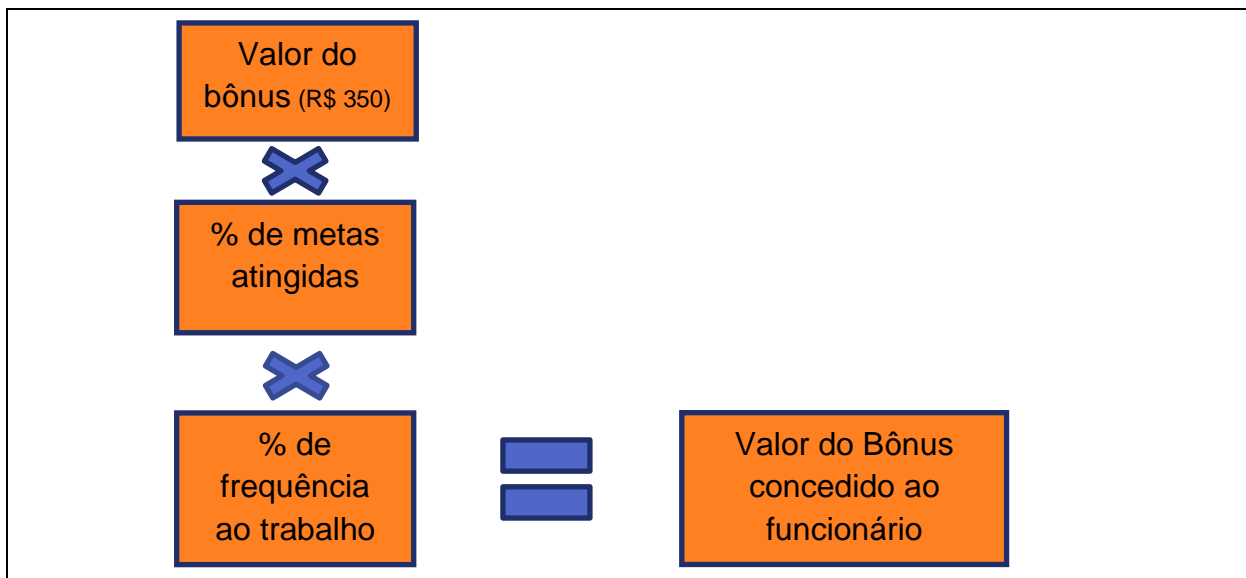
A avaliação bem como todos os outros procedimentos adotados para a realização do planejamento é de extrema importância para o sucesso do mesmo, pois é através dela que será possível manter os envolvidos comprometidos com o processo.

3.3.14.1 Plano de Participação nos Resultados da empresa Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME

O plano de participação de resultados é uma forma de motivação dos funcionários, maior produtividade, melhoria da qualidade e busca contínua pelo alcance de metas. Ou seja, é uma forma de incentivar aos colaboradores do Planejamento Estratégico, para o cumprimento das metas. Geralmente em grande parte das empresas, com o passar do tempo, acaba acontecendo a desmotivação e desânimo por parte das pessoas que nela trabalham. O plano de participação de resultados auxilia também neste fator, pois faz com que, a busca contínua por resultados prevaleça perante a estabilidade dos integrantes do Planejamento Estratégico.

O plano de participação de resultados da presente empresa visa motivar os funcionários na busca pela concretização dos objetivos estabelecidos, portanto a proposta, neste caso, será a de um bônus, em dinheiro, ao final do ano, no valor de 350,00 reais para cada funcionário. Porém, este valor será concedido, mediante a concretização dos objetivos, portanto, proporcionalmente, assim cabe ressaltar que se não ocorrer a realização completa dos mesmos, o bônus será avaliado pelo percentual de objetivos concretizados. Também será considerada, como fator condicionante, a frequência ao trabalho, com objetivo de reduzir o absenteísmo. Para melhor esclarecimento será demonstrado em figura a representação do plano de participação de resultados do Material de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME.

Figura 08: Plano de Participação de Resultados do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME



Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

Diante da demonstração do plano de participação de resultados, encerra-se a proposta completa do Planejamento Estratégico para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, chegando à concretização do objetivo principal deste estudo. Portanto, cabe neste momento a descrição da metodologia aplicada neste trabalho.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho será elaborado a partir de um conjunto de processos metodológicos a fim de alcançar os objetivos do trabalho científico. Buscando conhecer alguns aspectos importantes referentes ao mesmo, é imprescindível entender de forma clara o que realmente é uma pesquisa.

Para tanto, os autores Cervo e Bervian (2002, p. 63) trazem o seguinte conceito,

é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.

Portanto entendido este conceito, parte-se para definição das tipologias encontradas dentro da pesquisa, e que serão utilizadas no trabalho apresentado.

A presente pesquisa tem como objetivo a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico para uma loja comercial, portanto uma de suas características, será a pesquisa descritiva. De acordo com Andrade (2001, p. 124), “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Andrade (2007, p. 114) complementa que: “pesquisa descritiva é uma técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Outra tipologia a ser elencada no trabalho, é a pesquisa bibliográfica, que auxiliará na elaboração do conteúdo. Os autores Lakatos e Marconi (2001, p. 183) ensinam que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”.

O estudo de caso também é um dos procedimentos adotados na realização desta pesquisa, e para melhor compreender essa tipologia, o autor Sampieri (2006, p. 276) afirma que,

é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto.

Conseqüentemente para a realização desse estudo de caso e da coleta de dados faz-se necessário aplicar alguns métodos para a elaboração do mesmo, e

para isso será aplicado entrevistas junto aos proprietários, sendo elas informais com perguntas semiestruturadas.

Lakatos e Marconi (2003. p. 195) trazem o seguinte ensinamento a respeito das entrevistas,

“[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Ademais, para finalizar, é importante definir quanto à tipologia do problema, sendo ela qualitativa, que para Martins e Theóphilo (2009, p. 61) tem o seguinte significado: “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”.

Neste sentido, definidos e conceituados, os procedimentos e a abordagem a serem desenvolvidas no decorrer do trabalho têm-se segurança para a elaboração do trabalho científico, com correta estrutura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico, atualmente, é utilizado principalmente nas grandes organizações como ferramenta indispensável para o crescimento, porém isto não acontece com frequência na maioria das microempresas e as de pequeno porte, pois as mesmas não o empregam em seus empreendimentos, as vezes por falta de conhecimento sobre o assunto, outras por não acreditar nas benfeitorias que ele proporciona.

A empresa objeto de estudo deste trabalho, não apresenta nenhum plano estratégico definido, diante do pouco tempo de atuação no mercado, este procedimento acabou sendo deixado para trás devido a falta de tempo dos proprietários e também a falta de conhecimento amplo do assunto, para elaborá-lo.

Diante desta situação, o presente estudo teve como objetivo principal a elaboração de proposta de Planejamento Estratégico, através da pesquisa minuciosa da empresa em questão.

No primeiro momento, junto aos proprietários foram realizadas reuniões a fim de esclarecer aspectos importantes da empresa, para que assim pudesse ser elaborada a proposta de missão, visão e valores que irão representar a mesma.

Dando sequência à elaboração da proposta do Planejamento Estratégico, foi aplicada a análise *SWOT*, no qual, proporcionou de forma clara o estudo do ambiente interno, bem como o externo da empresa, sendo este procedimento indispensável para a realização do planejamento.

Após, estes primeiros procedimentos realizados, foi possível descobrir os fatores que a empresa possuía em aspecto favorável, bem como os prejudiciais à saúde da mesma. Portanto, diante desses elementos, foram elaboradas as propostas de objetivos, dando sequência as estratégias, metas, indicadores e plano de ação criadas com o intuito de concretização dos objetivos propostos, todos eles buscando uma fácil aplicação e ao mesmo tempo estratégias desafiadoras para o crescimento da empresa.

Para finalizar cabe ressaltar que um bom Planejamento Estratégico, deve ser acompanhado, visando o cumprimento de tudo que foi estabelecido, diante disto, no estudo de caso da presente empresa, foram elencadas propostas aos empresários a respeito das formas de comunicação, controle, avaliação e

acompanhamento, que possibilitam a concretização de tudo o que foi descrito no Planejamento Estratégico.

Desta forma, diante do estudo realizado, foi possível alcançar os objetivos propostos, deste trabalho, mediante a concretização da proposta de Planejamento Estratégico para o Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, de maneira que possa auxiliar no direcionamento gerencial da empresa, bem como, proporcionar vantagem competitiva para a mesma.

Cabe ressaltar que esta proposta foi apresentada para os proprietários do Materiais de Construção e Agropecuária Irmãos Milanez Ltda ME, e aceita pelos mesmos a implementação do Planejamento estratégico, sendo ele quantificado em 11 metas, e valor financeiro aproximado em R\$ 72.000,00, lembrando que esta valor se referem a implementação das estratégias, porém a partir do momento que torna-se cotidiano é atividade operacional, e não será mais contado como custo de implementação.

Para finalizar este trabalho também procurou destacar, a importância e necessidade de utilização do tema para as microempresas e de pequeno porte, despertando nos empresários o interesse nesta ferramenta gerencial.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O que é planejamento?** Disponível em :<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-planejamento/39381/>> Acesso em: 18 de maio de 2013

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 156 p.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas.** 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 174 p.

————— **Introdução à metodologia do trabalho científico:** Elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração:** metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 242 p.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial:** estratégias organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. 294p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.

BRASIL, República Federativa do. **Constituição Federal de 05 de Outubro de 1988.** Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 26 de setembro. 2013.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 570 p.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. . **A construção do plano de negócio:** percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, São Paulo: Saraiva, 2008. 300 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas:** características estruturais e gerenciais. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.

CHAVIENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico** : fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003. 415p

_____. **Planejamento estratégico** : fundamentos e aplicações 2ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

_____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003, 292 p.

DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. 3. ed São Paulo: IOB Thomson, 2006. 174 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264p.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. . **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LOBATO; et al. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 6.ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 236 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 279 p.

_____. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6ª Ed. São Paulo : Atlas, 2009. 281 p.

_____. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

_____. **Sistemas, organização & métodos:** uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 484 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria, estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003, 483 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SEBRAE, **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** Respostas Técnicas <http://www.respostatecnica.org.br/instituicoes-integrantes/sebrae-nacional>
Acesso em: 26 de setembro de 2013

_____. **Perfil dos Pequenos Negócios.** Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/apresentacao>
Acesso em: 03 de outubro 2013

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2009. 145 p.

SOUZA, W. et al. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo, Maio. 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

VALADARES, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 118 p.

_____. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas: técnicas para sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer** : um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa. Rio de Janeiro: Ed. Campus,2001. 370 p.