

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CRISTINA FELISBERTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
DO SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2014**

**CRISTINA FELISBERTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
DO SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

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

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA**

**2014**

**CRISTINA FELISBERTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
DO SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

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, 02 de dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Everton Perin - UNESC - Orientador

Prof. Esp. Evandro Pirola Colombo - UNESC - Examinador

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
a minha família pelo apoio, carinho,  
dedicação e por estar sempre comigo seja  
em momentos bons ou ruins.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre comigo, me protegendo, dando sabedoria, força e coragem para enfrentar e superar os desafios encontrados.

Aos meus pais Manoel e Maria, que são a base da minha vida, sempre me apoiando e incentivando nesta caminhada. Por acreditarem na minha capacidade e entender meus momentos de stress. Ao meu irmão Cristiano e minha cunhada Jaqueline que tiveram paciência e compreensão para me encorajar no término deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço aos meus amigos e colegas da universidade, em especial a Rosiane, Rafaela, Susana e Regina, pelos momentos bons e os momentos de dificuldades que foram enfrentados juntos. São lembranças que ficarão gravadas pra sempre.

Ao meu orientador Everton Perin, pela amizade, paciência e toda dedicação para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores do curso de Ciências Contábeis, que proporcionaram conhecimento e aprendizado, contribuindo para minha formação profissional.

Agradeço a todos que me incentivaram, apoiaram e de alguma forma contribuíram a conquistar esta etapa na minha vida.

**MUITO OBRIGADA!**

**“Nunca deixe que alguém faça você desistir de seus sonhos, pois demonstrará a ele que você é fraco e não conseguirá enfrentar barreiras onde você mesmo pode derrubar.”**

**Ananda Moreira**

## RESUMO

FELISBERTO, Cristina. **Planejamento estratégico: um estudo de caso em uma indústria do setor alimentício localizada em Santa Catarina.** 2014. 56 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma – SC.

A competitividade no mercado atual faz com que as organizações busquem frequentemente ferramentas de gestão que auxiliarão no alcance dos objetivos propostos, para reinventarem perante o mercado competitivo. O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta relevante para as empresas que almejam a permanência no mercado. Este trabalho almeja elaborar uma proposta de implantação do planejamento estratégico em uma empresa do setor alimentício localizada em Santa Catarina. Para realização do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, com o propósito de evidenciar os conceitos sobre o planejamento estratégico, suas divisões, vantagens e as etapas necessárias para ter um bom plano estratégico. Na etapa subsequente, elaborou-se um estudo de caso, sendo realizadas pesquisas com os gestores da organização, atribuindo informações para o desenvolvimento dos objetivos da empresa e elaborando estratégias que nortearão a empresa por um período de tempo, a fim de solucionar os problemas encontrados na mesma. Conclui-se que o planejamento estratégico aplicado, pode contribuir de forma positiva para o crescimento da organização, com a finalidade de proporcionar um crescimento sustentável da organização, inclusive de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Estratégia. Competitividade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis organizacionais e tipos de planejamento .....	15
Figura 2: Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	17
Figura 3: Fluxograma do planejamento estratégico .....	21
Figura 4: Coordenação entre planos de ação da empresa e suas áreas funcionais.	28
Figura 5: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
Figura 6: Mapa estratégico.....	32
Figura 7: Empresa Rocha Alimentos .....	35
Figura 8: Produtos da empresa .....	35
Figura 9: Mapa dos mercados de atuação da empresa .....	36
Figura 10: Organograma da empresa .....	37
Figura 11: Mapa Estratégico .....	51



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perguntas para realização de um bom plano de ação estratégico. ....	28
Quadro 2: Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
Quadro 3: Clientes da empresa Rocha Alimentos.....	38
Quadro 4: Concorrentes da empresa Rocha Alimentos .....	39
Quadro 5: Pontos Fortes da empresa Rocha Alimentos .....	41
Quadro 6: Pontos Fracos da empresa Rocha Alimentos .....	42
Quadro 7: Oportunidades da empresa Rocha Alimentos .....	43
Quadro 8: Ameaças da empresa Rocha Alimentos.....	43
Quadro 9: Definição dos objetivos.....	44
Quadro 10: Plano de Ação – 1º Objetivo, Estratégia 1/2.....	45
Quadro 11: Plano de Ação – 1º Objetivo, Estratégia 2/2.....	46
Quadro 12: Plano de Ação – 2º Objetivo, Estratégia 1/2.....	47
Quadro 13: Plano de Ação – 2º Objetivo, Estratégia 2/2.....	48
Quadro 14: Plano de Ação – 3º Objetivo, Estratégia 1/2.....	49
Quadro 15: Plano de Ação – 3º Objetivo, Estratégia 2/2.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE	Planejamento Estratégico
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO .....	14
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	15
<b>2.2.1 Planejamento Estratégico</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.2 Planejamento tático</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2.3 Planejamento Operacional</b> .....	<b>18</b>
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA .....	18
2.4 CENÁRIOS .....	19
2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	20
<b>2.5.1 Missão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.2 Visão</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.3 Valores e Princípios</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.4 Análise Interna</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.5 Análise Externa</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.6 Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.7 Estratégias Organizacionais</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.8 Planos de Ação</b> .....	<b>27</b>
2.6 BALANCED SCORECARD .....	29
<b>2.6.1 Mapa Estratégico</b> .....	<b>31</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	34
<b>4.1.1 Produtos</b> .....	<b>35</b>
<b>4.1.2 Mercado de Atuação</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1.3 Organograma</b> .....	<b>37</b>

<b>4.1.4 Clientes .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.5 Fornecedores.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.6 Concorrentes .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA ROCHA ALIMENTOS .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.1 Missão da empresa Rocha Alimentos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.2 Visão da empresa Rocha Alimentos.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3 Valores Organizacionais da empresa Rocha Alimentos.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.4 Análise Interna da Empresa Rocha Alimentos .....</b>	<b>41</b>
4.2.4.1 Pontos Fortes .....	41
4.2.4.2 Pontos Fracos .....	42
<b>4.2.5 Análise Externa da Empresa Rocha Alimentos .....</b>	<b>42</b>
4.2.5.1 Oportunidades.....	42
4.2.5.2 Ameaças .....	43
<b>4.2.6 Objetivos da Empresa Rocha Alimentos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.7 Definição das Estratégias e Elaboração dos Planos de Ação da Empresa Rocha Alimentos .....</b>	<b>44</b>
4.2.7.1 Setor Administrativo .....	45
4.2.7.2 Setor Comercial e Marketing .....	47
4.2.7.3 Setor de Estoque.....	49
<b>4.2.8 Mapa Estratégico da Empresa Rocha Alimentos .....</b>	<b>50</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentam-se primeiramente o tema e o problema deste trabalho. Em sequência, expõe-se o objetivo geral e os objetivos específicos, ressaltando a justificativa deste estudo.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, aumentando assim, a busca por alternativas objetivas e concretas para as tomadas de decisões. A competitividade entre empresas vem influenciando as organizações a examinarem seu ambiente interno e externo, a fim de desvendar onde a empresa pretende chegar futuramente, e a partir disto, elaborar seu planejamento. Logo, esse diagnóstico exige maior gerenciamento para solucionar seus problemas e manter em condições adequadas de competitividade.

O planejamento estratégico nas empresas auxilia na redução de gastos, custos e solução de problemas nas mesmas. Nesse sentido, o planejamento estratégico contribui para estabelecer o caminho que a empresa deve seguir e quais objetivos traçar para garantir seu posicionamento no mercado empresarial.

Segundo Almeida (2009, p. 14), “as tendências do planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado”.

A contabilidade em si, contribui em muitos aspectos na estrutura da gestão empresarial, disponibilizando ferramentas aos gestores para suas tomadas de decisões, tracejando em um planejamento estratégico os métodos para obter resultados em curto, médio e longo prazo.

Diante do exposto, enuncia-se o problema de pesquisa, ficando assim definido: Quais contribuições o Planejamento Estratégico poderá oferecer à gestão de uma indústria do ramo alimentício localizada em Santa Catarina?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, apresentam-se os objetivos deste estudo. A seguir, serão delimitados o objetivo geral e os objetivos específicos para elaboração deste.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo consiste em propor a implantação do Planejamento Estratégico em uma indústria do setor alimentício localizada em Santa Catarina.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos elencados visando alcançar o objetivo geral são:

- Fundamentar o conceito do planejamento estratégico e suas etapas para elaboração;
- Diagnosticar as características da empresa em estudo, analisando as variáveis internas e externas da organização;
- Propor um modelo de planejamento estratégico para a implementação na empresa.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho justifica-se a partir da dificuldade que as empresas possuem em relação aos seus métodos de sustentabilidade no mercado competitivo. Através do planejamento estratégico a organização consegue traçar e alcançar seus objetivos, distinguir seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças encontradas, facilitando e ordenando as ideias dos gestores das empresas para posteriormente ordenar as ações, afim de obter os melhores resultados.

Esta pesquisa busca contribuir maior aperfeiçoamento as organizações empresariais e, conseqüentemente disponibilizar contribuições práticas a empresa objeto de estudo. Para isto, faz-se necessário abranger as contribuições que um planejamento estratégico pode proporcionar a mesma, contribuindo para o sucesso empresarial.

Diante disso, o presente estudo consiste em apresentar a importância de uma implantação de um PE em uma empresa, sendo que o mesmo auxilia os gestores nas tomadas de decisões, visando obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se o referencial teórico sobre o planejamento estratégico, evidenciando seu conceito e objetivo. Ainda, expõem-se o processo de elaboração e implementação, adquirindo conhecimento para alcançar os objetivos deste estudo.

### 2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

O planejamento não se realiza somente pelo fato da competitividade entre as empresas, das incertezas, da globalização ou até mesmo das novas tecnologias, que tornam as organizações mais inseguras e sujeitas a riscos. Planeja-se porque há tarefas a cumprir e atividades a executar, tais como: produtos a fabricar e serviços a prestar. Por meio do planejamento realizam-se tarefas de forma mais econômica, coordenando o uso de diferentes recursos em seu tempo certo, para que os objetivos possam ser atingidos. (CATELLI, 1999)

Frezatti (2001), considera planejar uma necessidade para a empresa, como o alimento para o ser humano, pois não se alimentar traz enfraquecimento ao indivíduo e o mesmo ocorre com a organização, a falta de planejamento poderá não afetar o cotidiano, mas poderá prejudicar a longo prazo. Conforme nos ensina Chiavenato e Sapiro (2003. p. 39), “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”.

Na elaboração do planejamento, deve-se construir uma direção procedente da ação. Esse processo escolhe e organiza ações, buscando alcançar os resultados esperados. De acordo com Lopes (1978, p. 3),

o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos.

O planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam avaliar as implicações futuras nas decisões presentes em relação aos objetivos da organização, que auxiliarão as tomadas de decisões de modo rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2002)

Tavares (2005, p. 68), destaca que “o planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro”.

Diante disso, o planejamento corresponde as ações atuais, que são adotadas visando atingir objetivos propostos para o futuro. A seguir apresenta-se o conceito dos tipos de planejamento.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento, observando os níveis hierárquicos, desmembram-se em três tipos distintos, derivados do processo de uma empresa. Segundo Oliveira (2002), caracteriza-se em: estratégico, tático e operacional.

A figura 1, demonstra a concepção do autor sobre os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional.

Figura 1: Níveis organizacionais e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

De acordo com Oliveira (2002), o nível estratégico relaciona-se com estratégias e ações para alcançar seus objetivos de longo prazo que afetam a totalidade da empresa. Já o nível tático correlaciona-se com estratégias, ações e objetivos de curto prazo que influenciam somente parte da empresa. E o nível operacional associa-se com ações e atividades do dia a dia da organização. Sendo assim, apresentam-se nos próximos tópicos cada tipo de planejamento.



### 2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico auxilia os gestores na administração das organizações, para manterem vantagem competitiva perante seus concorrentes. Para Padoveze (2003, p. 28), consiste na “etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro”.

De acordo com Almeida (2003, p. 13),

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

Conforme ressalta Padoveze (2003, p. 28), “nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa”.

No planejamento estratégico contempla-se a análise do ambiente interno: os pontos fortes e fracos da organização. A análise do ambiente externo da organização, consiste na observação das oportunidades e ameaças da mesma. Sendo assim, o planejamento estratégico tem como objetivo evitar as ameaças, usufruir as oportunidades, aproveitar os pontos fortes e superar as imperfeições dos pontos fracos. (CATELLI, 1999).

Para Oliveira (2002), o planejamento estratégico é o processo administrativo que favorece sustentação metodológica para desenvolver uma direção adequada, visando o aperfeiçoamento do ambiente para a empresa atuar de forma inovadora e diferenciada.

Müller (2014, p. 12), relata que,

com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

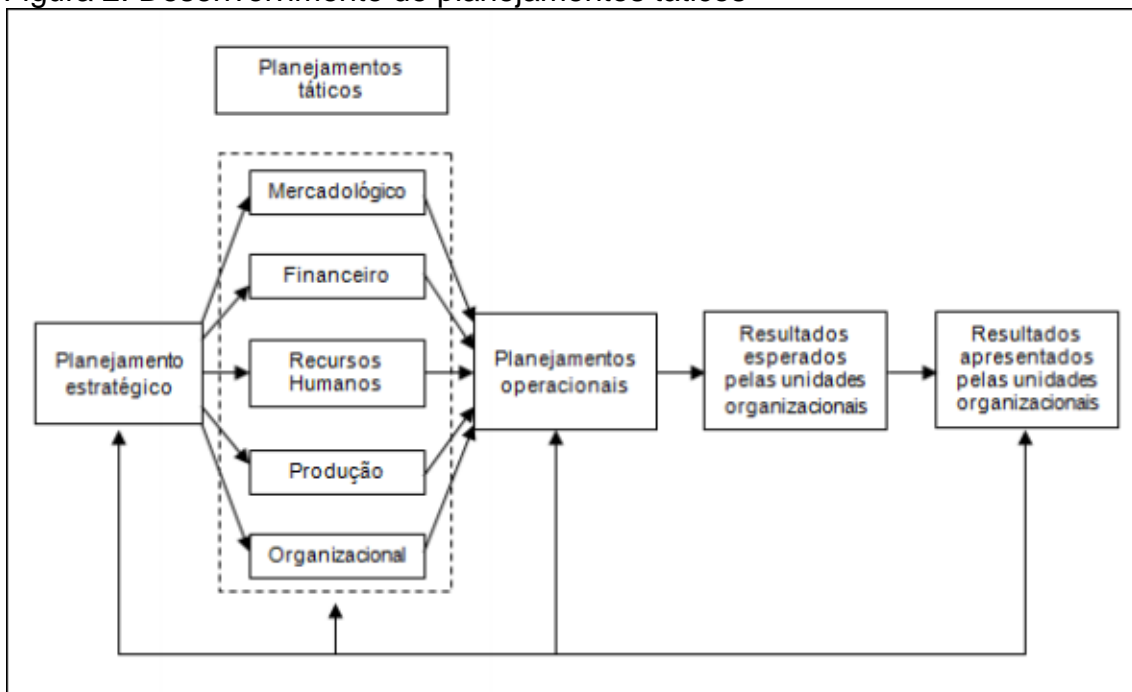
Dessa forma, percebe-se que através do planejamento estratégico o gestor da organização e sua equipe de trabalho, estabelecem métodos que verificam quais recursos e ações são necessários para obter resultados positivos. O próximo tópico elucida-se o planejamento tático.

### 2.2.2 Planejamento tático

O planejamento tático direciona-se à estratégias de médio prazo para uma determinada parte da organização, com a função de elaborar meios, afim de alcançar os objetivos. Na visão de Oliveira (2002, p. 48), o planejamento tático “tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Demonstra-se na figura 2 uma sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos:

Figura 2: Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2002, p. 48).

Conforme Oliveira (2002, p. 49),

o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Este planejamento atua em cada área interna da organização, tendo como objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis com projeção em médio prazo, tendo sua realização geralmente no período de um ano.

Para finalizar os tipos de planejamento, apresenta-se no próximo tópico o planejamento operacional.

### 2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional está relacionado com o dia a dia da empresa, tendo a função de por em prática cada um dos planos táticos. Este planejamento direciona-se para curto prazo. Conforme Oliveira (2002, p. 49), “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

Segundo Chiavenato (2003), esse planejamento é projetado para uma operação ou atividade específica da organização. O mesmo trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e responsável em planejar as metas e recursos para sua implementação e execução dentro da organização.

Conforme Chiavenato (2005, p. 207), “o planejamento operacional é focalizado para curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização”.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 8),

as decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. São exemplos: a decisão de se comprar um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma curta temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário. Sua extensão afeta uma área ou setor específico.

Por conseguinte, o planejamento operacional projeta a parte interna da organização, estabelecendo prazos e divisões dos trabalhos a serem realizados dentro de cada departamento, resultando em um plano mais detalhado e analítico.

No próximo tópico apresenta-se a vantagem competitiva para as empresas perante o mercado.

## 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

A competitividade entre as empresas, vem influenciando os empresários a buscarem uma vantagem competitiva para o alcance de uma posição desigual perante seus competidores. Oliveira (2009), define vantagem competitiva como o algo mais que identifica os produtos, serviços e mercados para os quais a empresa está capacitada a atuar de forma diferenciada.

De acordo com Kluyver e Pearce II (2007, p. 96) relatam que

uma empresa tem uma vantagem competitiva quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia geradora de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento. A vantagem competitiva é sustentável quando atuais ou novos concorrentes não são capazes de imitá-la ou superá-la.

Portanto, a organização deve estabelecer uma vantagem competitiva diferenciada que se destaque positivamente no mercado de atuação, necessitando inovar, renovar e investir em novas ferramentas que irão contribuir na busca de um diferencial em meio aos concorrentes.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho elevado perante aos demais concorrentes. Sendo assim, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada para o percurso pretendido, fundamentada em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Porter (1989, p. 1), acrescenta dizendo que a “estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria”.

Empresas que buscam vantagem competitiva podem escolher diversos caminhos estratégicos. Podem concentrar-se em um único negócio ou diversificar, atender a uma grande variedade de clientes ou concentrar-se em um nicho, desenvolver uma linha de produtos ampla ou estreita ou, ainda, conseguir vantagem competitiva por intermédio de um conjunto de ações, como por exemplo, custo baixo, superioridade de produto ou capacidade organizacional única. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004 P. 96).

Para Oliveira (2002), o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a organização possa diferenciar-se positivamente de seus concorrentes. Portanto, para uma organização ser eficaz no mercado, deve ter significativa vantagem competitiva.

No próximo tópico, aborda-se o conceito de cenário na elaboração do planejamento estratégico.

## 2.4 CENÁRIOS

Os cenários visam compreender as possíveis mudanças no ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, afim de entender o rumo que se está seguindo. Serra, Torres e Torres (2004, p. 61), destacam que,

como o futuro em geral é incerto, os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisão estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências; mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente.

Através dos cenários a organização pode distinguir novas oportunidades perante o mercado que está inserida e minimizar as ameaças que poderão interferir num futuro próximo.

Serra, Torres e Torres, (2004, p. 61) relatam que as principais funções dos cenários são:

- Proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução de ambiente;
- Prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- Auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Conforme Tiffany e Peterson (1999, p. 252), “o planejamento por cenários lhe permite imaginar várias versões completas do futuro e refletir sobre qual delas poderia efetuar a sorte de sua empresa”.

Após conceituar os cenários, o próximo tópico dedica-se ao processo de elaboração do planejamento estratégico e os passos para sua implantação.

## 2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico, deve-se observar como a empresa está no presente e definir aonde quer chegar futuramente, estabelecendo metas e objetivos para obter o retorno esperado. Costa (2003, p. 199), relata que “todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte do tempo de planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização”.

No planejamento estratégico leva-se em conta atividades relevantes para sua elaboração, como a alocação de recursos e pessoas, além da coleta e disponibilização de informações. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

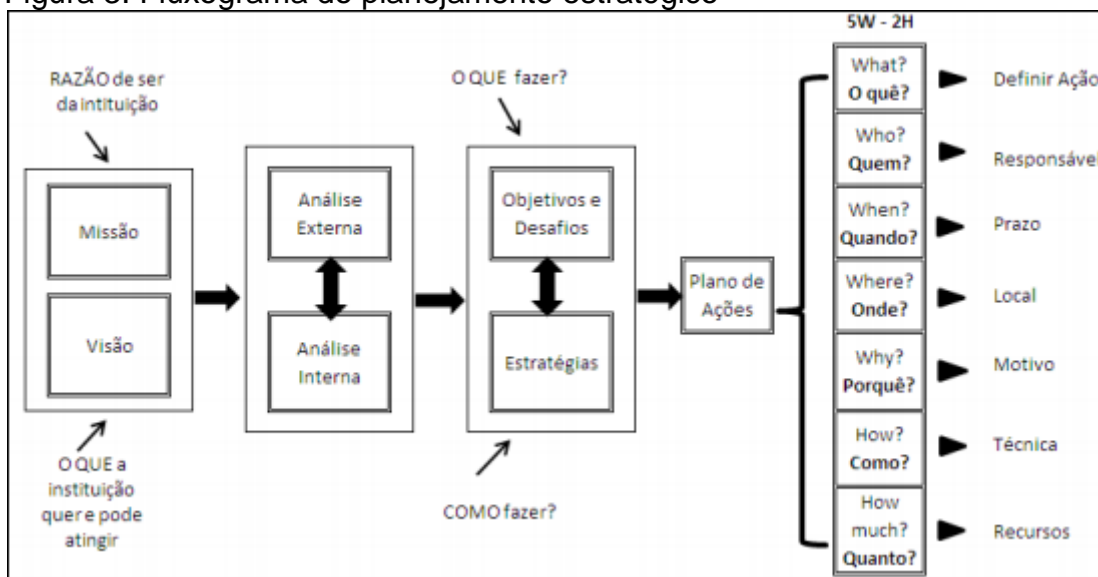
Oliveira (2002, p. 66), relata que quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, há duas possibilidades.

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou
  - Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.
- Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

Oliveira (2002), relata que a elaboração do planejamento inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, analisando e identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e possuir capacidade de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, assim como enfrentar as ameaças. O gestor deve esclarecer os objetivos e metas a serem atingidas pela empresa, bem como desenvolver as estratégias e ações para realizar o processo.

Demonstra-se na figura 3 o fluxograma do planejamento estratégico:

Figura 3: Fluxograma do planejamento estratégico



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

Desta forma, observa-se as etapas do planejamento estratégico, que servem de base para sua implantação. Sendo analisado o ambiente que a organização está inserida e projetando onde se quer chegar no futuro, para posteriormente desenvolver seus objetivos, estratégias e ações para alcançá-los.

De modo a descrever as etapas do processo para elaboração do planejamento estratégico se faz necessário definir a missão da organização, a qual conceitua-se no próximo tópico.

### 2.5.1 Missão

Na elaboração da missão visa-se atingir os objetivos e propósitos da organização, em relação ao mercado e os produtos. Conforme Tiffany e Peterson (1998, p. 22), relata que “a declaração de missão de sua empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio”.

Tavares (2005, p. 103), descreve que a missão

corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seus ambientes de negócio. É a dimensão do negócio, que é concretizadas nas ações do dia-a-dia pelos membros da organização. Consiste na razão de sua existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

Oliveira (2002, p. 128), acrescenta dizendo que “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.”

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55), considera-se

missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.

Por tanto, a missão da empresa deve transparecer qual a finalidade de ser e de existir, demonstrando o que a empresa produz e qual o seu propósito e suas responsabilidades perante seus clientes, colaboradores, fornecedores. Por isso cada missão se torna única e carrega a essência da organização, devendo estar em concordância com a visão da empresa. No próximo tópico apresenta-se a visão da empresa.

### 2.5.2 Visão

A visão da empresa representa o que ela almeja para seu futuro, quando definida determina-se o horizonte de atuação em um dado período de tempo. Tavares (2005, p. 97), afirma que “uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente”. Ainda, Tavares (2005, p. 98), destaca que,

a visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-se de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

Conforme ressalta Oliveira (2002), a visão define-se como os limites que os dirigentes da empresa avistam dentro de um determinado tempo. A visão proporciona a delimitação do planejamento estratégico a ser implantado na empresa, demonstrando o que a empresa pretende alcançar. Costa (2003), afirma que a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva tornando-se, assim útil e funcional para todos envolvidos com a organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64), relatam que,

a visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

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

Desta forma, conclui-se que a visão define onde a empresa quer estar no futuro, sendo um ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias, direcionando para o alcance do propósito descrito na visão, percebendo as necessidades do mercado e de que forma atendê-las.

Após a definição da missão e visão, para dar continuidade ao planejamento estratégico conceitua-se no próximo tópico os princípios e valores, estabelecendo regras a serem seguidas dentro da organização.

### **2.5.3 Valores e Princípios**

Os valores representam quais as crenças e princípios que cada organização tem como função determinar e seguir os seus. Conforme Tavares (2005, p. 245) “os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético”.

Na explanação de COSTA (2003, p. 39),



valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Quando a organização decide seus valores, a mesma define com honestidade, não podendo mudá-los para comportar-se a efeitos externos. Se necessário ela deve mudar de mercado para se manterem fiéis aos seus valores. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Os princípios segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), são conceituados como “balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.” Na concepção de Müller (2014), os princípios ou valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da organização no desempenho da missão e na busca da visão de futuro.

Desta forma, os valores e princípios nortearão as ações dos funcionários e gestores da organização, afim de alcançar seus objetivos. Após a conceituação dos valores e princípios, aborda-se as análises interna e externa.

#### **2.5.4 Análise Interna**

Com o processo da análise interna, pode-se verificar as deficiências e qualidades da empresa, seus pontos fortes e fracos. Conforme relatam Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), “a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.”

Oliveira (2007, p. 77), ressalta que

pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e, portanto, não são controláveis. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

Conforme o autor acima, através da análise interna são identificados os pontos fortes e fracos da organização, para seguidamente, com o auxílio do planejamento estratégico, minimizar os pontos fracos que afetam a organização e se possível torná-los em pontos fortes.

Oliveira (2002), explica que no processo de análise interna apresentam-se dois componentes, sendo os pontos fortes e fracos as variáveis internas

controláveis. Os pontos fortes proporcionam uma condição favorável para a empresa em relação a seu ambiente, já os pontos fracos são desfavoráveis a mesma.

Por fim, os pontos fortes constituem as forças da organização e devem ser reforçados para que facilitem o alcance de seus objetivos, enquanto os pontos fracos devem ser superados para não impedir o alcance dos objetivos da organização. A seguir elucida-se a análise externa.

### **2.5.5 Análise Externa**

A análise externa evidencia as oportunidades e ameaças no qual a organização esta submetida no mercado em que está inserida.

Oliveira (2002) relata que no processo de análise externa apresentam-se dois componentes, sendo estes, as oportunidades e as ameaças, esses são as variáveis externas e não controláveis pela empresa. As oportunidades podem ser favoráveis à empresa, sabendo usufruí-las, e as ameaças podem compor condições desfavoráveis à mesma.

Conforme Oliveira (2002, p. 92),

a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição *versus* mercados desejada no futuro.

De acordo com os autores acima, através da análise externa que são distinguidas as oportunidades e ameaças, sendo que, os mesmos são elementos não controláveis pela empresa. Portanto, a organização deve estar preparada para superar as ameaças encontradas.

Padoveze (2003, p. 98), relata que “os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes, econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico”.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) toda organização é um sistema aberto e, com isso, sofrem circunstâncias externas. Desse modo, a empresa deve analisar com frequência seu ambiente externo para avaliar sua posição competitiva.

Diante das análises internas e externas, a etapa subsequente define os objetivos estratégicos, sendo mais um passo para elaboração do planejamento estratégico, abordado no próximo tópico.

### 2.5.6 Objetivos Estratégicos

Os objetivos expressam os resultados que a organização pretende atingir, para isto devem ser claramente definidos, a fim de transformar a visão em realidade. De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) “objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”.

Chiavenato e Sapiro (2003) relatam que um objetivo quando atingido, ele deixa de ser a imagem dirigente da empresa e passa a ser assimilado a empresa como real e atual, ele deixa de ser objetivo desejado e torna-se realidade.

Conforme exposto por Tavares (2002, p. 31),

os objetivos refere-se aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, através da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos. Os objetivos buscam alcançar resultados especificados em um horizonte de tempo pré-estipulado. Esses podem abranger a dimensão externa e interna da organização.

Padoveze (2003, p. 25) diz que “são declarações específicas que se relacionam diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas”.

Após determinar os objetivos a serem almejados, como seguimento do PE, define-se no próximo tópico as estratégias organizacionais.

### 2.5.7 Estratégias Organizacionais

As estratégias estabelecem uma direção a organização em termos de seus objetivos e orienta como a empresa realizará suas ações, para alcançar os resultados desejados. Oliveira (2002 p. 192), relata que “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”.

Conforme Tiffany e Peterson (1999, p. 17), “a sessão sobre estratégia da empresa reúne tudo o que você sabe sobre o ambiente de seu negócio e sobre sua empresa, a fim de desenvolver suas projeções para o futuro”. A estratégia deve estar adequada ao ambiente interno e externo da empresa, devido as mudanças repentinas que podem ocorrer e a organização estar pronta para essas possíveis transformações.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 5), conceitua estratégia empresarial como,

o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Oliveira (2002), relata que a estratégia não apresenta-se como um único fator no sucesso ou fracasso de uma empresa. A competência da direção administrativa faz-se tão importante quanto a sua estratégia. Uma estratégia satisfatória pode trazer extraordinários resultados para a empresa. Portanto, deve-se considerar o objetivo que se deseja alcançar e a forma de como alcançá-los.

De acordo com Costa (2003, p. 43), “estratégias são providências que devem ser tomadas para que um possível problema não ocorra, ou não volte mais a ocorrer, ou seja, é olhar para o futuro da empresa”.

Para que não aconteça uma descontinuidade na organização, faz-se necessário conhecer e analisar a estratégia que a empresa vem seguindo, para que os indivíduos responsáveis não mudem radicalmente de direção, pois poderá implicar prejuízos para a entidade, podendo levar a perda do que já foi investido. (ALMEIDA, 2009).

Após conceituar as estratégias organizacionais, devem-se elaborar os planos de ação que determina de que forma se executa as estratégias e quem deverá ser o responsável por executa-las, conceituado no próximo tópico.

### **2.5.8 Planos de Ação**

Planos de ação têm como objetivo no planejamento estratégico, colocar em prática os objetivos e resultados traçados pela empresa. Essa fase considera-se por Oliveira (2002), como um trabalho desenvolvido pelos executivos da organização e sua equipe de trabalho, com datas de início e término para realização dos objetivos, sendo ainda estabelecidos os recursos necessários para atingi-los.

No quadro 01 apresenta-se algumas perguntas realizadas para que seja realizado um bom plano de ação estratégico:

Quadro 1: Perguntas para realização de um bom plano de ação estratégico.

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizadas simultaneamente?
Depende de quê	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve ser completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

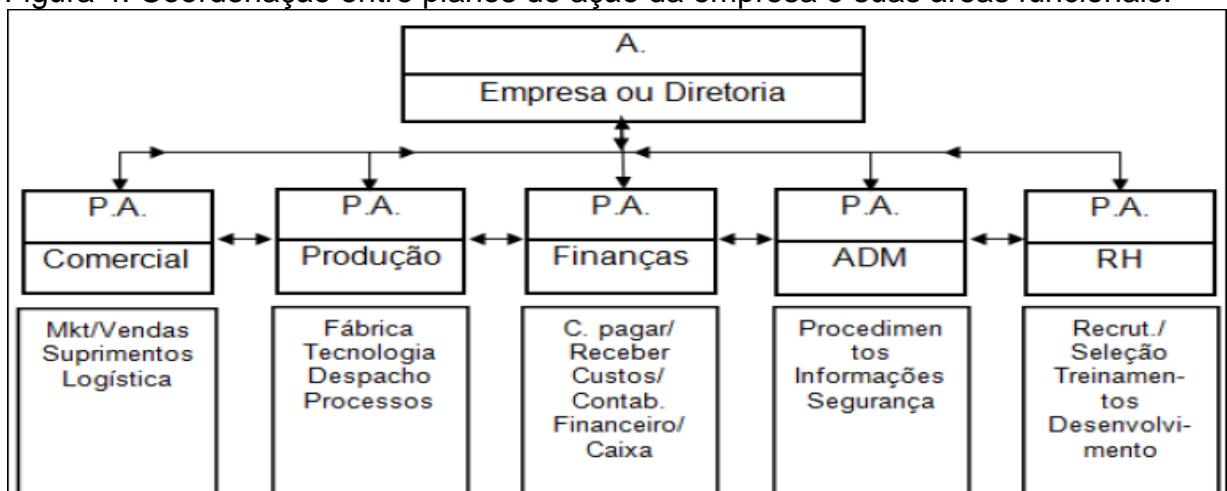
Fonte: Costa (2003, p. 207).

Costa (2003), relata que para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se certificar que as ações e passos necessários para implantação das estratégias combinadas, sejam executadas e acompanhadas por pessoas determinadas.

Oliveira (2002, p. 249), explica que o plano de ação “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”.

Demonstra-se na figura 4 a coordenação entre planos de ação da empresa e de suas áreas funcionais – P.A.

Figura 4: Coordenação entre planos de ação da empresa e suas áreas funcionais.



Fonte: Valadares (2002, p. 104)

Conforme Valadares (2002), os planos de ação devem ser efetuados para cada área funcional. As estratégias devem ser distribuídas às diretorias competentes, que com seus níveis hierárquicos, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazo, buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido de coerência entre metas e da mesma visão ao longo de toda a organização.

Portanto, o plano de ação deve ser elaborado depois das estratégias e objetivos planejados, sendo descrito cada passo de como será desempenhado, tendo a função de propor mudanças e implantar novos procedimentos.

Para o complemento da realização das ações estratégias, aborda-se no próximo tópico outra ferramenta de gestão, o *Balanced Scorecard*.

## 2.6 BALANCED SCORECARD

As empresas buscam novas formas de gerenciamento para enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade e acirrada concorrência. Com isso, cita-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta para controlar as estratégias direcionadas às metas e objetivos definidos no planejamento estratégico. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a palavra *Scorecard* significa, cartão para registro de resultado e *balanced* é balanceado. Este nome apresenta a característica dessa ferramenta de implantação da estratégia, que traz equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* “reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho”.

Wernke (2004, p. 89), relata que:

os idealizadores do BSC concluíram que, baseando-se na visão e na estratégia da empresa, e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação.

Na figura 5, visualiza-se as perspectivas do BSC e suas inter-relações:

Figura 5: Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Observa-se na figura 5 que o BSC trabalha com as quatro perspectivas interligadas entre si, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização. Para Fernandes e Berton (2005, p. 190) “para cada dimensão do *balanced scorecard*, existem algumas sugestões de indicadores que podem ser utilizados”.

No quadro 2, tem-se os indicadores do *BSC* e suas funções:

Quadro 2: Indicadores do *Balanced Scorecard*

<b>Perspectiva Financeira</b>
Crescimento e mix de receita, novos produtos e serviços, novos clientes e mercados, novas relações de venda, nova estratégia de preços, relação custo/melhoria de produtividade, produtividade da receita/funcionário, redução de custos e despesas operacionais, ciclo e giro de caixa, melhoria da utilização dos ativos, medidas da administração de riscos, lucro por empregado, valor agregado por empregado.
<b>Perspectiva de clientes</b>
Participação de mercado, números de clientes, clientes por empregado, captação de clientes, retenção de clientes, clientes perdidos, satisfação, lealdade, imagem da marca, lucro por cliente ou por segmento, custo do cliente ou do segmento.
<b>Perspectiva de processos Internos</b>
Porcentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos versus lançamento da concorrência, inovações no processo de gestão, tempo de desenvolvimento de novos produtos, entrega eficiente de produtos, serviço de pós-venda, operações internas, gerenciamento da marca, qualidade de produção.
<b>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</b>
Satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, produtividade dos funcionários, reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas de informação, motivação, sugestões apresentadas e implementadas, medida de alinhamentos individuais e organizacional, medidas do desempenho de equipe.

Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Portanto, o BSC proporciona o alinhamento dos objetivos estratégicos num conjunto de medidas de desempenho, sendo possível gerenciar a estratégia de forma integrada.

### **2.6.1 Mapa Estratégico**

O Mapa Estratégico apresenta as quatro perspectivas do BSC que são interligadas por relações de causa e efeito entre si. Tavares (2005, p. 364), conceitua causa e efeito como “a necessidade de ocorrência anterior de um objetivo para que o outro aconteça. Seu papel é facilitar ou mesmo habilitar a ocorrência de objetivos que dependem dele para que aconteçam”.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57), mapa estratégico é

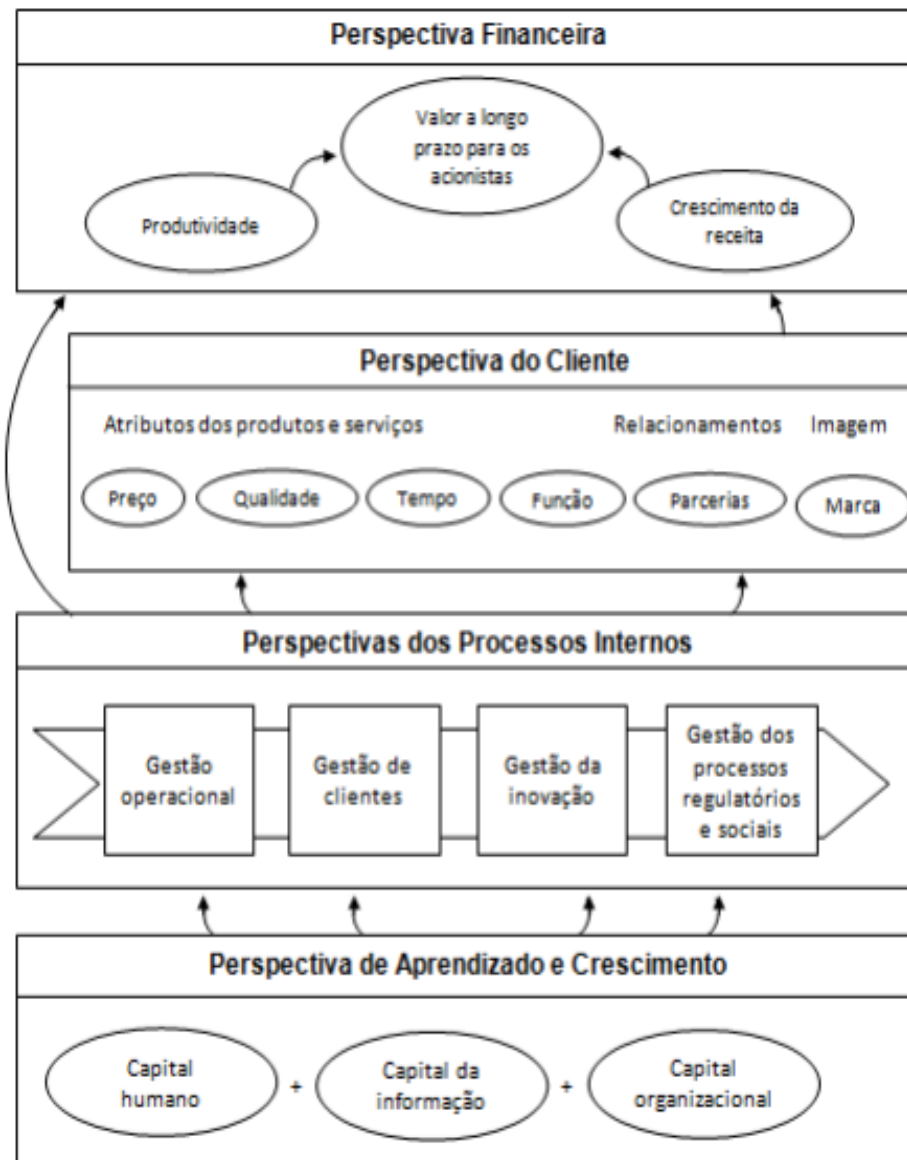
a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Os mapas estratégicos foram desenvolvidos para possibilitar que os colaboradores da organização tenham conhecimento de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. (TAVARES, 2005).

Na figura 6 visualiza-se o processo dentre as quatro perspectivas.



Figura 6: Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

Sendo assim, o mapa estratégico configura-se como um processo que proporciona analisar as estratégias das perspectivas do BSC interligadas entre si, para que resultem em clientes satisfeitos e sucessivamente prosperidade financeira.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os aspectos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66), “este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Desta forma, esta pesquisa tem como finalidade a descrição e interpretação para a implementação de um planejamento estratégico em uma indústria do setor alimentício da região Sul de Santa Catarina.

No que se refere à análise dos dados, utiliza-se abordagem qualitativa. Para Richardson (1999), os estudos que utilizam esta metodologia podem descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de variáveis, compreender e classificar processos vividos por grupos sociais.

Segundo Creswell (2007, p.35) relata que é feita: [...] com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) [...].

Quanto aos procedimentos, efetua-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando conceitos e argumentos de fontes já existentes, como livros, jornais e artigos, entre outras. Para Cervo e Bervian (2002, p.65),

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Em relação à elaboração do estudo de caso, Gil (1996) relata que é um estudo profundo de um ou mais objetos que consiste em dados detalhados.

Nesta pesquisa será realizado o estudo de caso para analisar quais contribuições o planejamento estratégico poderá oferecer à gestão de uma indústria, cujas contribuições foram embasadas em coletas de dados e análises de informações da empresa Rocha Alimentos.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se uma proposta de Planejamento Estratégico aplicado em uma indústria do setor alimentício, localizada no sul do estado de Santa Catarina. Para sua realização efetuou-se entrevistas com os gerentes da organização, sendo discutidos os principais assuntos permanentes.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O grupo Rocha & Filhos iniciou suas atividades em 1º de julho de 1984, com um engenho de Farinha de Mandioca pelo senhor Jorge Manoel da Rocha. No início toda a produção era fornecida a uma rede de supermercados de Criciúma (SC). Posteriormente com a aquisição de uma máquina de empacotamento, o engenho passou a comercializar a farinha também para outros estabelecimentos com a sua própria marca.

Em 1997, a empresa inaugurou uma filial na cidade de Campo Mourão, no Paraná, ficando mais próxima dos campos de produção de matéria-prima. Com a ampliação de mercado, a empresa começou a investir também na área de transportes para entregar seus produtos.

Na década seguinte, a empresa investiu em diversificação da sua linha de produtos, passando a oferecer também polvilho doce, polvilho azedo, fécula de mandioca e fubá.

Para otimizar o transporte de mercadorias e melhorar o atendimento a seus clientes, a empresa adquiriu novos veículos de carga para fazer a entrega de seus produtos. Deste modo, passou a atuar também no ramo de transporte de cargas, e atualmente, conta com uma frota de quinze veículos do modelo bi trem.

Figura 7: Empresa Rocha Alimentos



Fonte: Arquivo da empresa (2014).

#### 4.1.1 Produtos

A empresa Rocha Alimentos prima pela tecnologia, qualidade e inovação de sua linha de produtos, sendo que todos os itens são verificados, feito testes de qualidade e aferição de peso para maior segurança e satisfação de seus clientes. Os produtos desenvolvidos pela Rocha são reconhecidos pelo alto padrão de qualidade e sabor.

Na figura 8 visualiza-se alguns produtos fabricados pela empresa:

Figura 8: Produtos da empresa



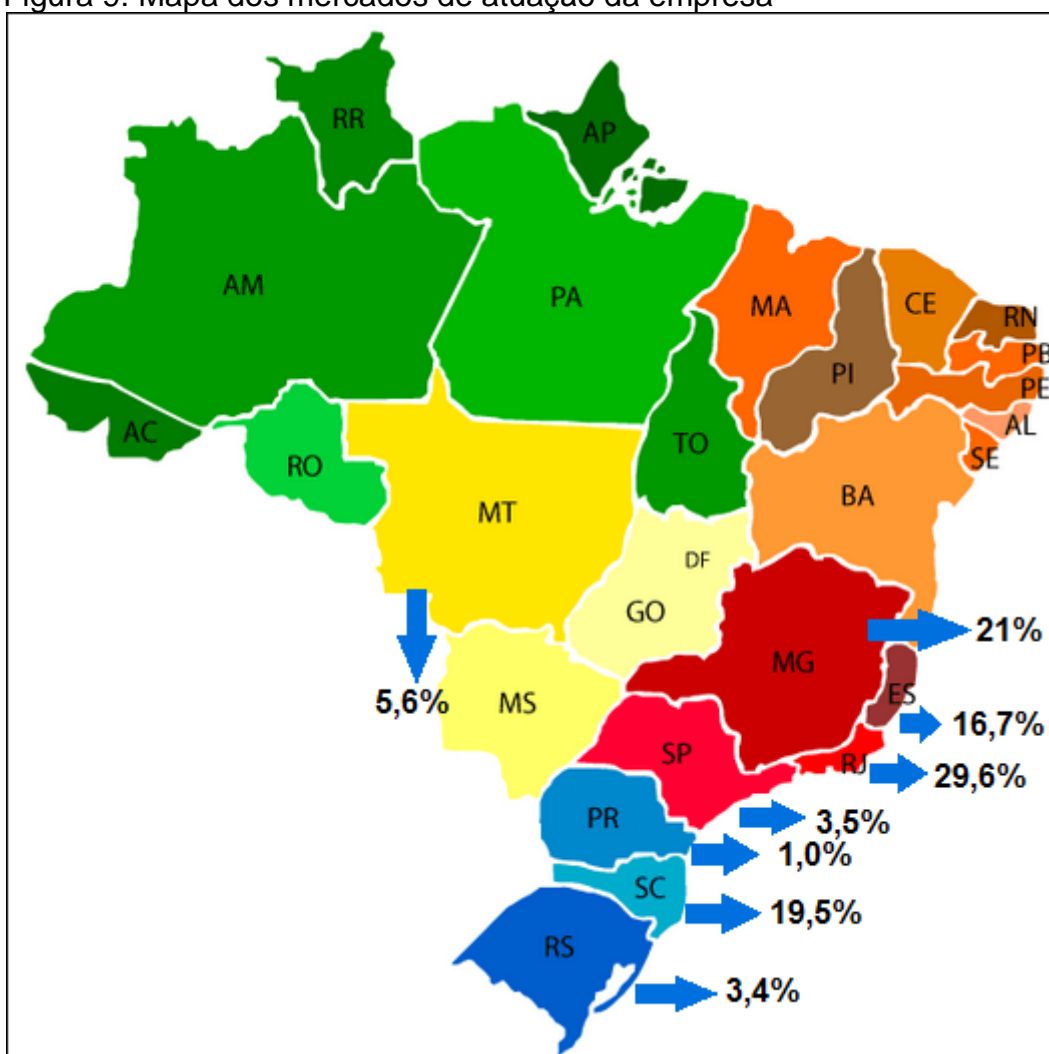
Fonte: Arquivo da empresa (2014).

#### 4.1.2 Mercado de Atuação

As primeiras vendas eram realizadas para Minas Gerais, com tempo expandiram-se para o Rio de Janeiro e o Espírito Santo. Com uma carteira formada por mais de três mil clientes, a Rocha atua nos mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Mato Grosso possuindo representantes em todas as regiões. A empresa atende aos segmentos atacadista e varejista e também indústrias de diversos setores.

Na figura 9, apresenta-se o mapa dos mercados de atuação da empresa:

Figura 9: Mapa dos mercados de atuação da empresa



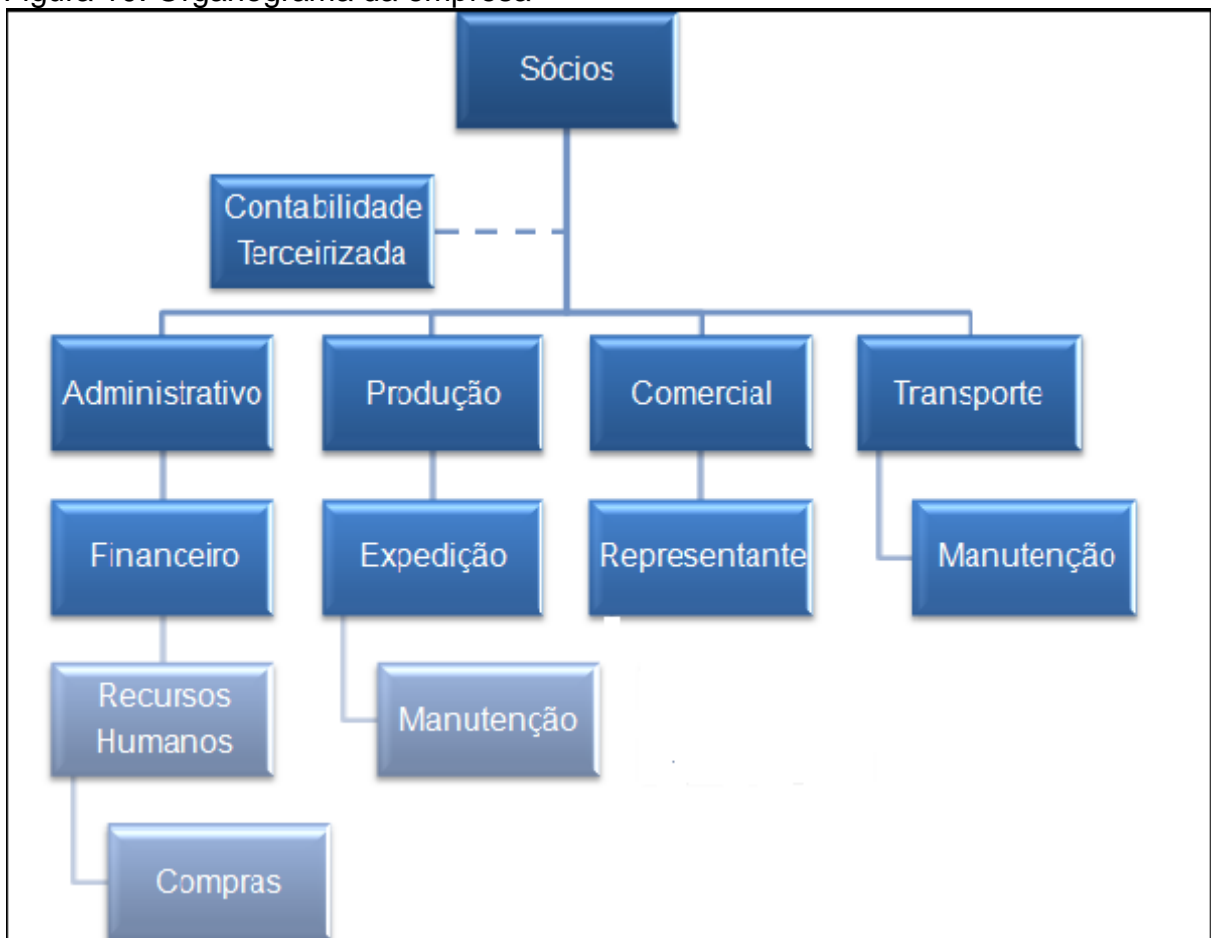
Fonte: Elaborada pela autora (2014).

### 4.1.3 Organograma

Atualmente a empresa possui dois sócios e 42 funcionários, onde desempenham suas funções nos seus respectivos setores, conforme ilustra o organograma.

Na figura 10 demonstra-se o organograma funcional da empresa destacando os cargos por nível hierárquico:

Figura 10: Organograma da empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

### 4.1.4 Clientes

O público-alvo dos produtos desenvolvidos e comercializados pela Rocha Alimentos, são clientes que buscam qualidade, sabor e inovação. No quadro 3 apresentam-se alguns de seus clientes:

Quadro 3: Clientes da empresa Rocha Alimentos

Clientes	Cidade/Estado
Lumade Com. E Dist. Ltda	Piraí / RJ
Althoff Supermercados Ltda	Criciúma / SC
Bistek Supermercado Ltda	Içara / SC

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Após apresentação dos principais clientes, demonstra-se abaixo a relação dos principais fornecedores.

#### 4.1.5 Fornecedores

A empresa Rocha Alimentos conta com uma rede de fornecedores que cultivam mandioca, sendo esta a matéria-prima para a fabricação dos produtos alimentícios. Seus principais fornecedores são produtores rurais, em número médio de 200 (duzentos), localizados nas cidades de: Sangão, Sombrio, Araranguá.

#### 4.1.6 Concorrentes

Perante a concorrência no mercado atual, a comparação de produtos nos dias de hoje se torna indispensável aos consumidores. Diante disto, apresenta-se no quadro 4 os principais concorrentes da Rocha Alimentos, mencionando sua localização:

Quadro 4: Concorrentes da empresa Rocha Alimentos

Concorrentes	Cidade/Estado
Amafil	Cianorte / PR
Yoki	São Bernardo do Campo / SP
Fariman	Jaguaruna / SC

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Averiguando o quadro percebe-se que seus principais concorrentes são de estados diferenciados. Apresentando um concorrente em seu estado, a Rocha Alimentos com seu nível de tecnologia avançada e lançamentos de novos produtos, possui seu diferencial em sua região. Outro diferencial da empresa está na frota própria, concluindo seus prazos de entrega em tempo adequado. Em relação a seus concorrentes a Rocha tem forte potencial nas vendas de farinha de mandioca.

#### 4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA ROCHA ALIMENTOS

Nesta etapa apresenta-se um modelo de proposta para implantação do planejamento na empresa Rocha Alimentos. Primeiramente fez-se necessário verificar as características que a empresa possui.

Desta forma, determinou-se sua missão e visão, a fim de definir qual a razão de existir e onde a organização deseja chegar, para seguidamente efetuar a análise interna, definindo seus pontos fortes e fracos e a análise externa, apresentando as oportunidades e ameaças.

Posteriormente as análises determinam-se os objetivos e as estratégias, para após aplicar os planos de ação, e por fim o mapa estratégico.



#### 4.2.1 Missão da empresa Rocha Alimentos

A missão da Rocha Alimentos foi elaborada conforme o campo de atuação, demonstrando qual sua essência e razão de existência. Sendo assim, define-se a seguinte missão:

**“Fornecer alimentos saudáveis de alta qualidade com satisfação total dos clientes”.**

A definição dessa missão tem como objetivo, fazer com que os clientes degustem os produtos, que a empresa Rocha Alimentos produz pensando no mais importante, a saúde de seus clientes e que os mesmos tenham a certeza da qualidade e bom gosto dos produtos consumidos.

Definida a missão, aborda-se qual a visão de futuro da empresa, sendo que a mesma deve estar em concordância com a missão.

#### 4.2.2 Visão da empresa Rocha Alimentos

A visão da empresa foi elaborada de acordo com o objetivo de onde a organização almeja estar no futuro e como quer ser vista diante da sociedade. Diante disto, elucida-se a visão:

**“Ser referência em inovação e qualidade no segmento de alimentos saudáveis”.**

Após definida a missão e visão da empresa, apresentam-se os valores, sendo o próximo passo do PE.

#### 2.2.3 Valores Organizacionais da empresa Rocha Alimentos

Os valores estabelecem dentro da organização regras a serem seguidas e respeitadas, perante seus clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade em geral. Desta forma, os valores definidos são:

- Inovação com Qualidade;
- Compromisso com a Excelência;
- Satisfação do Cliente.

Estabelecidos os valores, o passo seguinte analisa-se a situação da empresa mediante análise interna e externa da empresa.

#### 4.2.4 Análise Interna da Empresa Rocha Alimentos

A análise interna da empresa demonstram os principais pontos fortes e fracos encontrados no ambiente interno da organização, sendo estes controláveis pela empresa.

##### 4.2.4.1 Pontos Fortes

Demonstram os pontos que posicionam a empresa em vantagem competitiva perante seus concorrentes. No quadro 5 expõe-se os pontos fortes da empresa Rocha Alimentos:

Quadro 5: Pontos Fortes da empresa Rocha Alimentos

Pontos Fortes	
1	Produtos de qualidade
2	Mix de produtos - possui 14 produtos diversificados
3	Frota própria - conta com uma frota de 32 transportes de entregas
4	Baixa rotatividade de funcionários - permanencia média de 2 anos
5	Menor preço de mercado
6	Capacidade produtiva elevada - atende a toda demanda atual
7	Prazo de entrega - entrega em tempo determinado pelo cliente

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Apresentados os pontos fortes, prossegue-se para análise dos pontos fracos, sendo fatores que devem ser minimizados ou eliminados.

#### 4.2.4.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos demonstram os fatores que posicionam a empresa em desvantagem, dificultando a mesma de alcançar seus objetivos. O quadro 6 revela os pontos fracos da empresa Rocha Alimentos:

Quadro 6: Pontos Fracos da empresa Rocha Alimentos

Pontos Fracos	
1	Falta de treinamento para seus colaboradores
2	Deficiência no controle de estoque
3	Pouca divulgação da marca
4	Escassez de fornecedores de matéria - prima (Mandioca)

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Finalizando a análise interna, faz-se necessário a análise externa da empresa, suas oportunidades e ameaças.

#### 4.2.5 Análise Externa da Empresa Rocha Alimentos

A análise externa da empresa demonstra quais as oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa.

##### 4.2.5.1 Oportunidades

As oportunidades são pontos que contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa. No quadro 7 tem-se as oportunidades encontradas na empresa:

Quadro 7: Oportunidades da empresa Rocha Alimentos

Oportunidades	
1	Ampliação da linha de produtos para o mercado atual
2	Novos produtos (Tapioca)
3	Diferenciação de produtos
4	Conquista de novos mercados

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Apresentadas as oportunidades, prossegue-se para a análise das ameaças, sendo fatores que desfavorecem no desenvolvimento da empresa.

#### 4.2.5.2 Ameaças

São fatores que prejudicam e dificultam no crescimento e no alcance dos objetivos da empresa. O quadro 8 expressa as ameaças encontradas mediante a análise externa:

Quadro 8: Ameaças da empresa Rocha Alimentos

Ameaças	
1	Crises econômicas e políticas
2	Carga tributária
3	Saída de pessoas do campo

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Posteriormente definida as análises internas e externas, elabora-se os objetivos que a empresa deseja para maximizar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os pontos fracos e as ameaças, definidas no próximo tópico.

#### 4.2.6 Objetivos da Empresa Rocha Alimentos

Após apresentado as análises da empresa, elaboram-se os objetivos e metas para dar continuidade ao PE, informando o que a organização almeja para seu futuro. Diante disto, no quadro 9 define-se os objetivos da empresa em estudo sendo separados para algumas áreas da empresa, cuja são: administração, comercial/marketing e estoque.

Quadro 9: Definição dos objetivos

Setor	Objetivos Estratégicos
Administração	Promover a gestão interna das informações da empresa
Comercial / Marketing	Fortalecer a marca
Estoque	Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

#### 4.2.7 Definição das Estratégias e Elaboração dos Planos de Ação da Empresa Rocha Alimentos

A empresa em estudo apontou três objetivos distribuídos para cada setor, logo traça-se estratégias para os mesmos com a finalidade de alcançar os objetivos apresentados.

O passo seguinte faz-se a elaboração dos planos de ação, que apresenta de que forma se executa as estratégias a fim de alcançar os objetivos propostos, a pessoa responsável, o prazo para execução e o custo dessa ação para a organização.

Os próximos tópicos exprimem as estratégias e os planos de ação divididos por setores da empresa.

#### 4.2.7.1 Setor Administrativo

Para o setor administrativo diante do objetivo proposto, foram elaboradas duas estratégias, a fim de eliminar as deficiências observadas nesse setor.

Abaixo apresenta-se seu objetivo e estratégias:

✓ **Objetivo 01: Promover a gestão interna das informações da empresa.**

Estratégia 01: Implantar a contabilidade interna.

Estratégia 02: Criar um setor de controle das informações financeiras e contábeis

Quadro 10: Plano de Ação – 1º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA		ADMINISTRAÇÃO		
Objetivo 01		Promover a gestão interna das informações da empresa		
Estratégia Nº 01/ 02		Implantar a contabilidade interna		
Início previsto		Término previsto		
Março / 2016		Janeiro / 2017		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Preparar o sistema contábil para receber os dados fiscais e contábeis do sistema operacional	Gerente Contábil e Gerente Financeiro	Mar / 2016	Agendar reunião juntamente com os programadores do sistema operacional para importação dos lançamentos contábeis	R\$2.000
Adquirir toda a documentação do ano anterior para implantar os saldos no novo sistema	Gerente Contábil	Mar / 2016	Retirar os dados com a contabilidade terceirizada	Sem custo
Importação dos pagamentos e recebimentos do sistema contábil	Gerente Contábil	Mar / 2016	Gerar os arquivos e importar	Sem custo
Apurar a contabilidade de 2016 com base na integração dos sistemas	Gerente Contábil	Jan / 2016	Finalizar os lançamentos contábeis, conciliação das contas, ajustar as contas necessárias e encerramento do balanço	Sem custo
Fluxo de caixa	Gerente Financeiro	Mai / 2016	Realizar, controlar e analisar o fluxo de caixa diário	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Para alcançar o objetivo verificou-se que inicialmente necessita-se realizar reuniões com os programadores do sistema para receber os dados fiscais e contábeis, para fazer a importação dos recebimentos e pagamentos para o sistema contábil, desta forma finalizando a contabilidade referente ao ano de 2017. Para dar início a contabilidade interna, precisa-se adquirir toda documentação e informações de dados da contabilidade terceirizada, na qual era contratada pela empresa.

Quadro 11: Plano de Ação – 1º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA		ADMINISTRAÇÃO		
Objetivo 01		Promover a gestão interna das informações da empresa		
Estratégia Nº 02/ 02		Criar um setor de controle das informações financeiras e contábeis		
Início previsto		Término previsto		
Maio / 2016		Junho / 2016		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Adequar o sistema contábil para gerar relatórios com informações fiscais e contábeis	Gerente Contábil	Mai / 2016	Entrar em contato com o suporte do sistema para configurar e gerar os relatórios de acordo com a necessidade do sistema	R\$ 2.000
Apresentação das informações gerenciais e contábeis para a diretoria da empresa	Gerente Contábil e Gerente Financeiro	Jun / 2016	Realizar reuniões mensais com a diretoria para apresentação das informações das do período	Sem custo
Análise dos Relatórios	Gerente Contábil e Gerente Financeiro	Jun / 2016	Verificar através dos relatórios os pontos positivos e negativos e projetar os próximos períodos	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com a finalidade de ampliar o setor de controle das informações financeiras e contábeis, determinou-se que o gerente financeiro e o gerente contábil serão os responsáveis pela elaboração e apresentação das informações para a diretoria por intermédio de reuniões mensais.

Para que isto ocorra, os gerentes devem efetuar reuniões com os programadores do sistema operacional e contábil para configurar o sistema com a finalidade de gerar as informações necessárias ao setor de controle.

#### 4.2.7.2 Setor Comercial e Marketing

Foram elaboradas para o setor comercial e marketing duas estratégias, para solucionar a deficiência encontrada no mesmo, que descreve-se abaixo:

✓ **Objetivo 02: Fortalecer a marca.**

Estratégia 01: Fortalecer a marca aos fornecedores.

Estratégia 02: Ampliar a divulgação da marca.

Quadro 12: Plano de Ação – 2º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA		COMERCIAL		
Objetivo 02		Fortalecer a marca		
Estratégia Nº 01/ 02		Fortalecer a marca aos fornecedores		
Início previsto		Término previsto		
Março / 2015		Abril / 2015		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Parcerias com sindicato	Gerente de Marketing	Mar / 2015	Fazer palestras com produtos rurais de regiões cultivadoras de mandioca	Sem custo
Constituir Cooperativa	Gerente de Marketing	Abr / 2015	Constituir uma Cooperativa, demonstrando através de palestras as vantagens do plantio de mandioca	R\$ 1500

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para maior fortalecimento e reconhecimento da marca aos fornecedores, sugeriu-se fazer parcerias com os sindicatos e construir uma cooperativa, para que os cultivadores de mandioca através de palestras conheçam a empresa e as vantagens de fornecer seus produtos à mesma.



Quadro 13: Plano de Ação – 2º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA		COMERCIAL E MARKETING		
Objetivo 02		Fortalecer a marca		
Estratégia Nº 02/ 02		Ampliar a divulgação da marca		
Início previsto		Término previsto		
Junho/2016		Agosto / 2016		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Participação em feiras	Gerente Comercial	Jun / 2016	Fortalecer a participação em feiras de diversos estados	R\$ 10.000
Propaganda e Publicidade	Gerente Comercial	Ago / 2016	Contratação de novas mídias de publicidade e propaganda	R\$ 50.000
Promoções	Gerente Comercial	Ago / 2016	Criar promoções para cada produto que a empresa comercializa	Sem custo
Publicar as promoções	Gerente de Marketing	Ago / 2016	Posteriormente a contratação das mídias e elaborada as promoções, divulgá-las	R\$ 10.000

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Através da estratégia mencionada anteriormente, verificou-se a necessidade de contratar novas formas de publicidade para o aumento da marca nas mídias, sendo publicadas as promoções de cada novo produto lançado, satisfazendo todos os clientes da empresa.

#### 4.2.7.3 Setor de Estoque

Para o setor de estoque foram elaboradas duas estratégias para alcançar o objetivo mencionado, conforme a descrição abaixo:

Quadro 14: Plano de Ação – 3º Objetivo, Estratégia 1/2

ÁREA		ESTOQUE		
Objetivo 03		Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz		
Estratégia Nº 01/ 02		Implantação de controle de estoque eficiente		
Início previsto		Término previsto		
Fevereiro/2015		Constante		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Contratação de profissional	Gerente Administrativo	Fev / 2015	Contratar um profissional na área de estoque	R\$ 3.000
Implantação do sistema de informática gerencial	Gerente de Estoque	Fev/ 2015	Implantar o sistema de estoque e gerenciamento para o funcionamento do mesmo	R\$ 20.000
Treinamento	Gerente de Estoque	Fev/ 2015	Disponibilizar treinamentos aos operadores de novo sistema de estoque já implantado	R\$ 2.000

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Após constatar que a empresa não possui um controle de estoque eficaz, faz-se necessário a contratação de um profissional para analisar, implantar um novo sistema de estocagem e, posteriormente efetuar treinamento aos usuários do sistema para execução correta do mesmo. Quando implantado o sistema para dar início necessita-se da contagem correta de estoque (inventário), este procedimento deve ser realizado para que não haja erro em relação às quantidades.

Quadro 15: Plano de Ação – 3º Objetivo, Estratégia 2/2

ÁREA		Estoque		
Objetivo 03		Tornar o controle de estocagem um sistema eficaz		
Estratégia N° 02/ 02		Capacitação e treinamento dos colaboradores		
Início previsto		Término previsto		
Março / 2015		Constante		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Fortalecimento de cursos	Gerente Administrativo	Mar / 2015	Fazer um levantamento das necessidades de treinamento e realizar cursos para os colaboradores	R\$ 2.0000
Contratação do SEBRAE	Gerente Administrativo	60 Dias	Realizar treinamento e capacitação aos funcionários	R\$ 8.000

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Com a finalidade de fornecer maior conhecimento da área aos seus colaboradores, verificou-se a necessidade da empresa em realizar cursos, contratando o SEBRAE, para treinar e capacitar seus funcionários.

Deste modo, para que as estratégias sejam alcançadas fez-se necessário elaborar planos de ação para alguns setores da organização, que juntamente com os colaboradores devem exercer para chegar ao objetivo desejado. Os planos de ação objetivam definir o que cada setor necessita fazer para que se conclua cada estratégia traçada, devendo mencionar o prazo de execução, quem vai executar e o custo para realização.

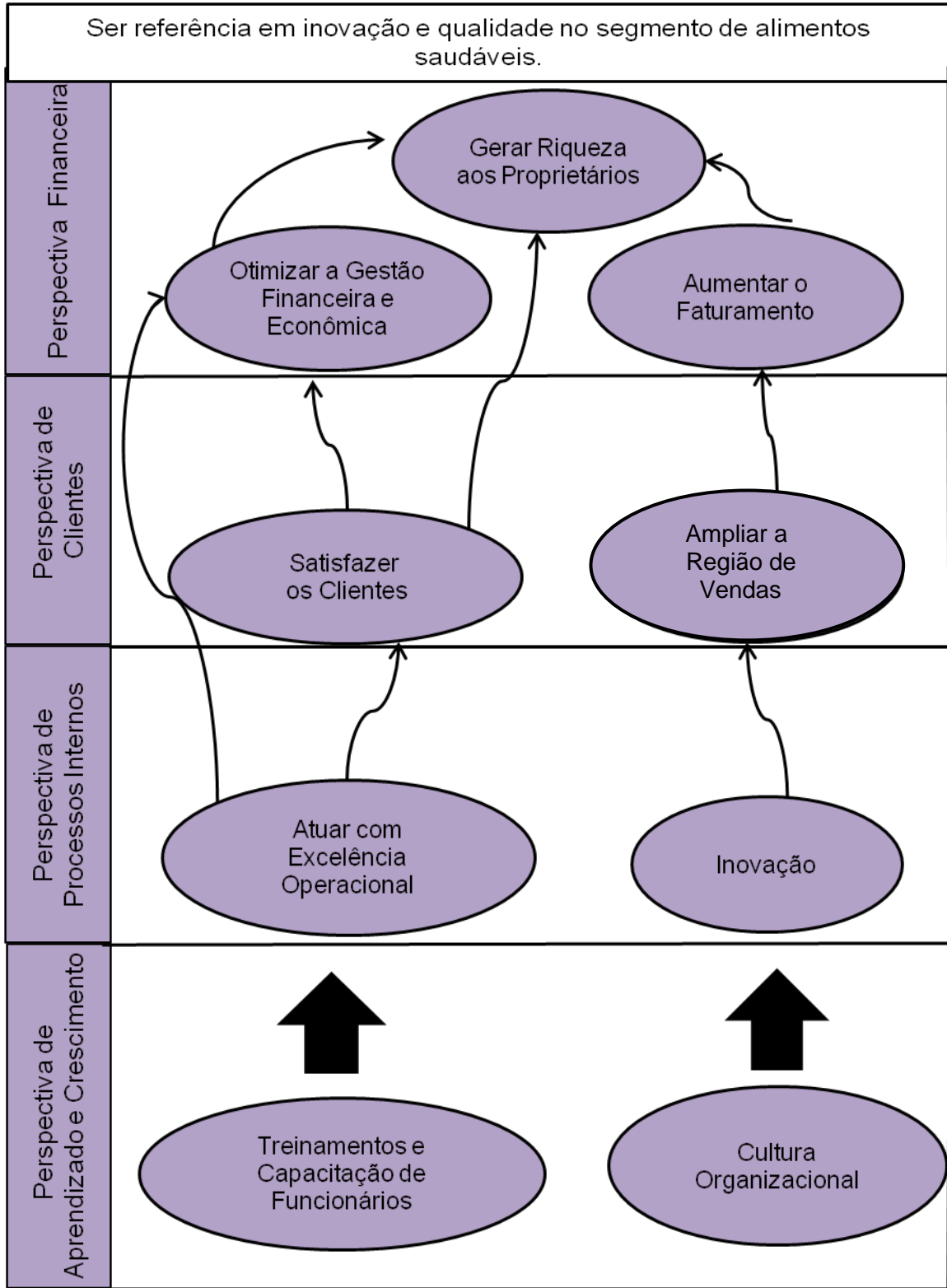
#### 4.2.8 Mapa Estratégico da Empresa Rocha Alimentos

Com o propósito de apresentar as perspectivas do *Balanced Scorecard*, foi elaborado o mapa estratégico facilitando o entendimento para execução do mesmo.

Esta ferramenta desenvolvida faz-se necessária para o desempenho dos resultados da empresa, direcionando as ações que devem ser colocadas em prática para o alcance dos objetivos.

No mapa descreve-se o processo da Rocha e sua forma de gestão nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento conforme a figura 11:

Figura 11: Mapa Estratégico



Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Posteriormente, definida a perspectiva financeira para aumentar o faturamento, a fim de atingir os resultados financeiros esperados pelos proprietários, a perspectiva de clientes é satisfazer os clientes, ampliar a região de vendas conhecendo novos clientes para aumentar suas vendas. No processo interno foi definido a busca por inovações e atuar com excelência operacional para melhorias na empresa e na perspectiva de aprendizado e crescimento oferecer treinamentos para os colaboradores e desenvolver a cultura organizacional para o alcance das metas.

Desta forma, conclui-se o processo de elaboração do planejamento estratégico, proposto como modelo para implantação na empresa Rocha Alimentos.

## 5 CONCLUSÃO

Mediante as constantes mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las e, conseqüentemente, melhorar sua posição competitiva no mercado. Sendo assim, surge à necessidade de realizar um planejamento estratégico.

O planejamento estratégico pode ser definido como uma ferramenta de gestão para a organização dos mais diversos setores administrativos e operacionais. Sua aplicação auxilia os responsáveis para tomadas de decisões com maior segurança e agilidade. Para seu pleno sucesso, faz-se necessário a determinação e elaboração de ações, metas e objetivos empresariais, visando a concretização dos objetivos almejados pela organização em um determinado período de tempo.

De acordo com o referencial teórico, foi exposto o planejamento estratégico, o mapa e estabelecido os métodos para uma indústria do setor alimentício localizada em Santa Catarina. Sua elaboração teve-se por finalidade apresentar a importância do planejamento estratégico para a organização, tendo a necessidade de elaborar estratégias e desenvolver planos de ação para sua execução, a fim de posicionar a empresa no mercado competitivo.

Este trabalho não se dedica somente para os gestores da empresa, e sim a todos os profissionais contábeis, podendo ser aplicado em empresas de diversos setores econômicos. O mesmo auxilia os caminhos que a organização deve seguir para realização dos objetivos almejados, conhecendo as capacidades e fraquezas, e, com isso alcançar melhores resultados, contribuindo com o aperfeiçoamento da contabilidade gerencial.

Estas ferramentas de gestão não são a solução dos problemas da organização, e sim um método onde se analisa o ambiente interno e externo da empresa e planeja-se um futuro através dos objetivos que almeja alcançar, para antecipar que ocorram acontecimentos indesejáveis ocasionando prejuízos.

Para obtenção de um planejamento adequado, coube a empresa priorizar o grau de importância de cada um dos objetivos propostos, avaliar as condições que o mercado encontra e colocar em prática aqueles que no momento trarão maior retorno positivo para a empresa ou evitarão o um prejuízo eminente.

Neste sentido, percebe-se que um planejamento estratégico bem elaborado e com o comprometimento dos profissionais responsáveis em executá-lo, oferecendo à organização e seus colaboradores contribuições positivas.

Diante do estudo realizado, este trabalho obteve resultados satisfatórios alcançando os objetivos propostos, mediante a realização da proposta de implantação do planejamento estratégico, o que disponibiliza que o mesmo possa ser aperfeiçoado satisfazendo as necessidades da empresa.

## REFERÊNCIAS

- 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, 2003.
- ALMEIDA, Martinho Island Ribeiro de, **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- CATELLI, Armando, et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas. 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248p.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão qualidade da auditoria**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 131p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 7.ed Rio de Janeiro:Ed. Campus, 2000. 344 p.
- KAPLAN, Robert S,; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 140 p.
- LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva 1978. 206p.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.



OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2003. 483p.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed Rio de Janeiro: Campus, c1989. 512 p.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual de metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso editores, 2004. 178 p.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, D. Stevan. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 386 p. (Dummies)

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a 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 da sua empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 370 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma abordagem Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.