

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

VILCIOLENE ANDRADE MACEDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
SUPERMERCADISTA SITUADA EM CRICIUMA-SC**

CRICIÚMA

2014

VILCIOLENE ANDRADE MACEDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
SUPERMERCADISTA SITUADA EM CRICIUMA-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.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIÚMA

2014

VILCIOLENE ANDRADE MACEDO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA
SUPERMERCADISTA SITUADA EM CRICIUMA-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.

Criciúma, 02 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Rogério da Silva Vicente – Especialista – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma maneira ajudaram a tornar possível a conquista deste objetivo.

Principalmente, aos meus pais, que se dedicaram na certeza que a faculdade do conhecimento é o caminho correto a perseguir, baseados em princípios de caráter, respeito, educação, dedicação.

AGRADECIMENTOS

Após tantos obstáculos enfrentados ao longo desta caminhada, com perseverança e acima de tudo muito comprometimento, consegui alcançar este objetivo, no entanto nada teria conquistado se não fosse à presença de alguns envolvidos que me ajudaram durante esta trajetória. Assim, Deixo meus sinceros agradecimentos:

Á Deus, que através da força do teu espírito, me fez superar as dificuldades encontradas no caminho.

Aos meus pais e familiares, pelo carinho, apoio e dedicação incondicionais em todas as etapas da minha vida.

Aos professores por ensinarem o dom da sabedoria. Em Especial ao meu professor orientador Realdo, pela sua paciência, dedicação e doação de conhecimentos indispensáveis para a elaboração desse trabalho.

Ao meu namorado, que esteve comigo sempre, me compreendendo, me alegrando e me entendendo em todos os momentos.

Á todos os meus colegas e amigos, e um agradecimento especial às minhas amigas Indiamara, Francine, Tatiane, Maiara e Tamires, pela amizade e companheirismo em todos os momentos compartilhados.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha formação e a realização desse trabalho.

É melhor tentar e falhar que preocupar-se em ver a vida passar.

É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final.

Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder.

Prefiro ser feliz, embora louco, que em conformidade viver.

(Martin Luther King).

RESUMO

Macedo, Vilciolene Andrade. **Planejamento estratégico: um estudo em uma empresa supermercadista situada em Criciúma – SC.**2014.58 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC

Com o crescimento da concorrência e o novo perfil de consumidores, rever conceitos e atentar-se às tendências tornou-se essencial para a sustentação e perpetuidade da empresa no seu segmento. Este trabalho evidencia a importância do Planejamento Estratégico como forma de conduzir a organização rumo ao sucesso, por meio da definição de objetivos e metas. Esta pesquisa foi classificada como descritiva e bibliográfica, com característica qualitativa. O presente estudo buscou conceituar o que é o planejamento estratégico, demonstrar sua importância para as empresas e analisar os passos necessários para um planejamento estratégico de sucesso em uma empresa do setor supermercadista. Com a realização desta pesquisa, foi possível identificar a importância do Planejamento Estratégico nas empresas nos dias atuais. Os resultados obtidos com o estudo, evidenciam que é possível determinar as diretrizes estratégicas que irão sustentar a implementação do planejamento estratégico e posteriormente concretizar seus objetivos.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento Estratégico. Metas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de planejamento.....	16
Figura 2 - Fases de Elaboração do Planejamento Estratégico	19
Figura 3 - Matriz SWOT	25
Figura 4 - Perspectivas do BSC.	28
Figura 5 - Perspectiva Financeira.....	29
Figura 6 - Perspectiva de Clientes.	30
Figura 7 - Perspectiva de Processos Internos.....	31
Figura 8 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.	32
Figura 9 - Exemplo de Mapa Estratégico	34
Figura 10- Organograma da Empresa.....	42
Figura 11 - Padaria Líder Supermercados	44
Figura 12 - Serviços Oferecidos pelo Supermercado Líder.....	44
Figura 13 - Diagnóstico Estratégico	46
Figura 14 - Matriz SWOT.....	49
Figura 15- Mapa Estratégico	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de Controle de meta.....	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- 5W2H	35
Quadro 2 - Cenários	47
Quadro 3 - Fatores Chave do Sucesso do Supermercado Líder.....	48
Quadro 4 - Objetivos e Estratégias do Supermercado Líder	50
Quadro 5 - BSC	52
Quadro 6 - Plano de Ação 1	53
Quadro 7 - Plano de Ação 2	54
Quadro 8 - Plano de Ação 3	55
Quadro 9 - Plano de Ação 4	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
BSC	Balanced Scorecard
FCS	Fatores Chave do Sucesso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivos Gerais	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PLANEJAMENTO	15
2.1.1 Níveis do planejamento	15
2.1.1.1 Nível Estratégico	16
2.1.1.2 Nível Tático	17
2.1.1.3 Nível Operacional	18
2.2 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	20
2.2.1.1 Negócio	20
2.2.1.2 Missão	21
2.2.1.3 Visão	21
2.2.1.4 Princípios e Valores.....	22
2.2.1.5 Cenários	22
2.2.2 FATORES CRITICOS DO SUCESSO	23
2.2.3 ANALISE SWOT	24
2.2.3.1 Análise do Ambiente Externo	25
2.2.3.2 Análise do Ambiente Interno	26
2.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
2.2.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	27
2.3 BALANCED SCORECARD(BSC)	27
2.3.1 Perspectivas do Balanced Scorecard	28
2.3.1.1 Perspectiva Financeira	29
2.3.1.2 Perspectiva de Clientes.....	30
2.3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos	31
2.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	32
2.3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS	33

2.3.3 PLANOS DE AÇÃO	34
2.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO	36
3 METODOLOGIA	37
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	38
4 ESTUDO DE CASO	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.1.1 Clientes	43
4.1.2 Produtos e Serviços	43
4.1.2.1 Produtos	43
4.1.2.2 Serviços.....	44
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	45
4.2.1 Diagnóstico Estratégico	45
4.2.2 Cenários	47
4.2.3 Fatores Chave do Sucesso	48
4.2.4 Matriz SWOT	49
4.2.5 Objetivos Estratégicos	49
4.3 BALANCED SCORECARD	50
4.3.1 Mapa Estratégico	51
4.3.2 Indicadores de desempenho	52
5.3.4 Planos de Ação	53
4.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	56
5 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário empresarial atual mais dinâmico, novas exigências e desafios passaram a integrar o dia-a-dia das empresas, fazendo com que busquem novas ferramentas de gestão e organização. Sem planejar os administradores não podem saber como devem gerir as pessoas e os recursos.

Neste capítulo apresenta-se a importância da implantação de um Planejamento Estratégico utilizado nas empresas como ferramenta para a otimização dos resultados e administração de longo prazo. Destaca-se no tema e problema, o porquê do estudo do Planejamento Estratégico e importância de sua implantação. Nos objetivos gerais e específicos consta a elaboração de um modelo de Planejamento Estratégico que deverá ser implantado em uma empresa supermercadista, objeto de estudo.

E por fim, na justificativa elucida-se o motivo pelo qual foi escolhido o tema abordado e sua contribuição para a empresa objeto de estudo, para a sociedade e para a Ciência Contábil como um todo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas, ao longo dos anos, vêm evoluindo muito em termos de gestão. Isso ocorre devido às exigências do mercado e a grande competitividade, o que faz com que as organizações passem a buscar e fazer uso de ferramentas auxiliares, utilizando-as para conseguir identificar e solucionar possíveis problemas que possam surgir no futuro e comprometer o sucesso do negócio. Uma destas importantes ferramentas é o planejamento estratégico.

Esse tema é considerado atual e importante para as empresas em geral, uma vez que auxilia os gestores nas tomadas de decisões que envolvam riscos. Além disso, orienta-os para atuarem de forma estruturada e com organização prévia, a fim de definir e delinear sua estratégia de atuação, para confrontar os resultados com as expectativas geradas no decorrer do processo decisório.

Visando garantir a continuidade das empresas, o planejamento estratégico busca projetar o futuro de forma a indicar o melhor caminho a seguir para se atingir os objetivos propostos, procurando direcionar e dar aos gestores as

diretrizes do que fazer para garantir o sucesso da empresa no mercado frente aos concorrentes e aos vários obstáculos que se encontram pelo caminho.

Neste sentido, planejar estrategicamente tornou-se essencial para a sobrevivência e crescimento da empresa, com o intuito de atingir seus objetivos, melhorar seus resultados e conquistar novos clientes e mercados. Estratégias que, quando bem executadas, levarão a empresa ao sucesso e perpetuidade.

Diante do exposto surge o seguinte questionamento: Como estruturar um modelo de planejamento estratégico em uma empresa supermercadista situada em Criciúma - SC visando sua futura implantação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral do trabalho consiste em propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico para uma empresa do ramo supermercadista da região sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- Pesquisar a literatura sobre o planejamento estratégico;
- Desenvolver as etapas de implantação do planejamento estratégico;
- Identificar a atual situação da empresa;
- Apresentar um modelo de plano estratégico que melhor se adapte a estrutura organizacional da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As diversas mudanças nos cenários mundiais provocam intensas alterações nos processos gerenciais. As ferramentas de gestão estão cada vez mais sendo inseridas nas organizações e para uma organização continuar sólida no mercado é preciso aprimorar seus processos de gerenciamento, traçar objetivos e metas.

O planejamento estratégico está sendo inserido nas organizações como ferramenta de fundamental importância dentro de um mercado extremamente competitivo, com sua disciplina de planejar, manter e executar controles internos de forma eficaz, facilitando para os gestores a tomada de decisão.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de melhorar o desempenho da empresa em estudo e de planejar o seu futuro, com a finalidade de minimizar os riscos. Além disso, visa reforçar a importância da implantação e manutenção do planejamento estratégico dentro das empresas e as características necessárias para manter essa ferramenta atualizada para auxiliar na tomada de decisão.

Desse modo essa pesquisa dá sua contribuição teórica ao tema, por meio da apresentação de conceitos, processos de elaboração e implantação, formas de controle e ainda, por meio de um estudo de caso. Traz também a sua contribuição para a sociedade do meio em que a empresa está inserida, uma vez que, ao incentivar o crescimento dela, aumenta os benefícios oferecidos à sociedade, como mais empregos, maior renda e melhor qualidade de vida.

Na prática, este projeto visa incentivar os gestores das empresas do ramo supermercadista a implementar o planejamento estratégico, evidenciando-se os benefícios que a empresa poderá obter através de sua implantação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda de uma forma geral sobre planejamento, destacando os tipos existentes bem como conceituando o planejamento estratégico e definindo sua importância. Também são apresentadas diretrizes do planejamento estratégico, tais como missão, visão, princípios, valores, dentre outros tópicos referentes ao mesmo.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um princípio administrativo que visa dar um direcionamento para a empresa, bem como planos de reserva em situações inesperadas. O processo de planejar está diretamente ligado com os objetivos que a empresa quer alcançar e onde ela deseja chegar.

Segundo Stoner; Freeman (1994, p. 5):

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

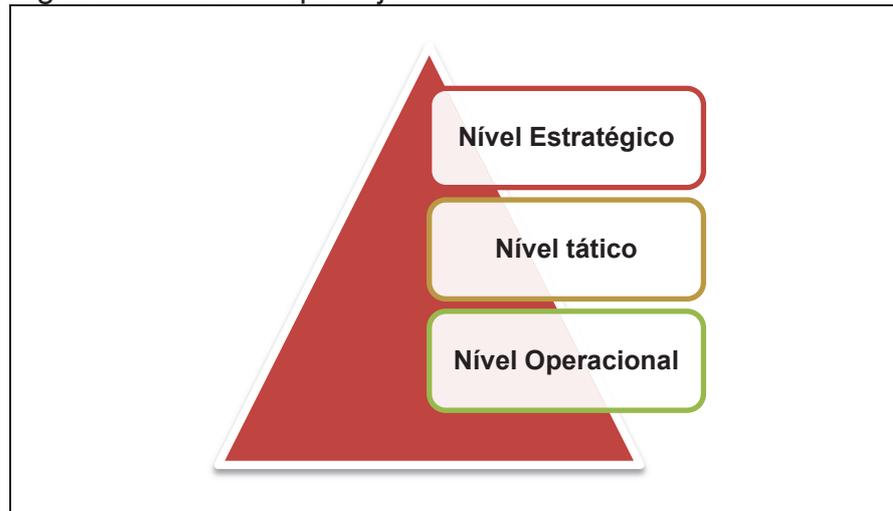
Nesse sentido, Maximiano (2000, p. 175) diz que, “o planejamento é a técnica, ou o processo de lidar com o futuro”. Segundo o autor, para uma organização, o futuro torna-se incerto quando não há informações sobre o comportamento da concorrência, dos consumidores e fornecedores.

Pode-se então afirmar que a implantação e controle do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo de tomada de decisão e gerar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.

2.1.1 Níveis do planejamento

Os níveis de planejamentos são elaborados de acordo com a abrangência e com o efeito que têm sobre a organização. As organizações estabelecem muitos e diferentes tipos de planos. De acordo com Oliveira (2004), de modo geral o planejamento pode ser classificado em três tipos hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 45).

De acordo com a figura 1, o nível estratégico envolve a empresa como um todo. São decisões de longo prazo sobre diversos pontos da empresa, como objetivos, produtos e ou serviços, participação no mercado, visão, dentre outros. O nível tático preocupa-se com o desdobramento dos objetivos e estratégias determinados no planejamento estratégico. Restringe-se a aperfeiçoar uma determinada área da empresa. Já o nível operacional é a formalização das estratégias.

Segundo Oliveira (2004) deve-se detalhar os recursos necessários, procedimentos a serem adotados, prazos, responsáveis pela execução e implantação das ações a serem desenvolvidas, principalmente através de documentos escritos. Em seguida apresenta-se uma breve elucidação sobre cada nível de planejamento, dentre eles o Planejamento Estratégico, objeto deste estudo.

2.1.1.1 Nível Estratégico

O nível estratégico é responsável por dar um direcionamento para a empresa, constituindo uma visão voltada para o ambiente externo, mas envolvendo empresa como um todo. Para Maximiano (2000, p. 190) “O processo de planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo, os resultados são os planos”.

O Planejamento Estratégico é desenvolvido pelas organizações com a finalidade de atingir metas estratégicas. Ele auxilia os gestores na tomada de decisão, prioridades e ações estratégicas pré-estabelecidas.

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias de pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de Ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implantação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2001 p.13).

Padoveze (2003, p. 28) define o planejamento estratégico como:

A etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos com o intuito de vislumbrar o equilíbrio entre os objetivos da entidade com suas variáveis ambientais.

Dessa forma, pode-se afirmar que é neste nível que são definidos os rumos que a organização pretende seguir, analisando o ambiente onde atua, avaliando os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e as possíveis ameaças, a fim de atingir os objetivos anteriormente definidos.

2.1.1.2 Nível Tático

O planejamento tático é desenvolvido nos níveis organizacionais da empresa, tendo como objetivo utilizar, de forma eficaz e eficiente, os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos propostos. Este nível preocupa-se com o desenvolvimento das estratégias determinadas no planejamento estratégico.

Maximiano (2000 p. 234) diz que Planejamento Tático “é elaborado para possibilitar a realização do Planejamento Estratégico [...] e abrange áreas de atividades especializadas da empresa (Marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos)”. Ele ressalta que esse planejamento é de responsabilidade dessas áreas e que podem ser auxiliados por unidades especializadas.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa. OLIVEIRA (2004, p. 49)

Portanto, o nível tático diz respeito aos níveis de coordenação e é responsável pela decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos

no planejamento estratégico, concentra-se em questões operacionais, sempre visando o ambiente externo.

2.1.1.3 Nível Operacional

O planejamento operacional é a documentação das estratégias. Para Maximiano (2000, p. 236), o planejamento operacional “descreve as técnicas para a identificação, o seqüenciamento, a programação e a ornamentação de atividades”.

De acordo com Vasconcelos Filho; Pagnoncelli, (2001, p. 31) o planejamento operacional consiste “do processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro”. É neste nível que se devem detalhar os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos, bem como os responsáveis pela sua execução e implantação.

Portanto o planejamento operacional é responsável pela programação e execução cotidiana das estratégias. Ele tem como meta a concretização dos objetivos da empresa, oferecendo suporte aos demais níveis de planejamento dentro da organização. A seguir serão abordados os procedimentos que norteiam a elaboração de um Planejamento Estratégico.

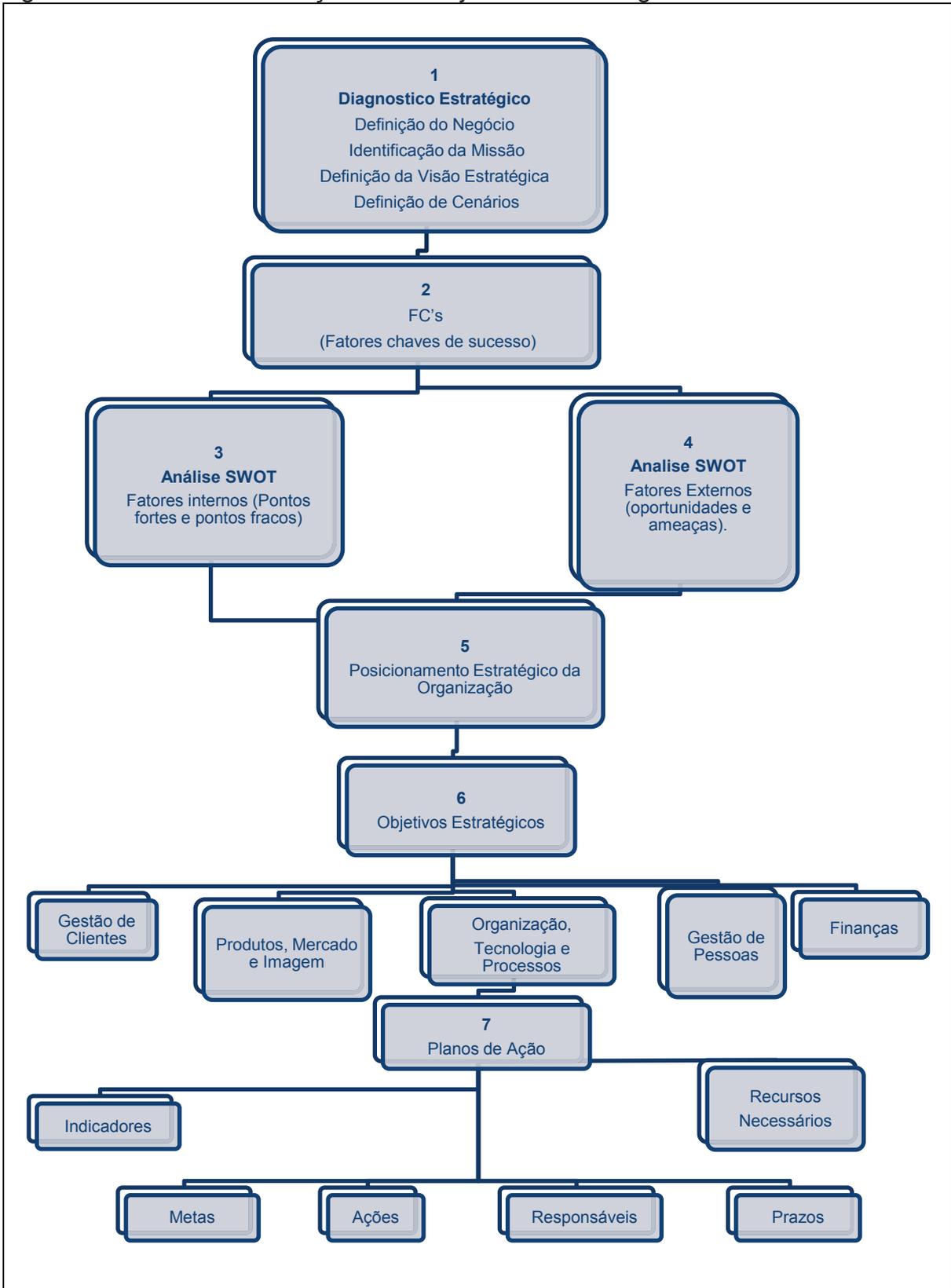
2.2 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para construir o planejamento estratégico, a empresa deve fazer uma análise e verificar as condições atuais da organização. Kaplan e Norton (2004, p. 13) descrevem que “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia”.

Conforme Andrade (2012) a implantação do planejamento estratégico é um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela instituição e que envolve um conjunto complexo de decisões técnicas e políticas inter-relacionadas.

A figura 2 demonstra as fases de elaboração do planejamento estratégico:

Figura 2 - Fases de Elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 20).

Ao se elaborar o planejamento estratégico devem-se levar em consideração todos os fatores identificados para garantir o sucesso no alcance das metas planejadas. As fases do planejamento estratégico devem ser executadas mantendo sempre a seqüência, pois uma fase depende da outra para ser bem executada.

2.2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo para a elaboração e implantação do planejamento, pois ele evidencia de forma clara como a empresa se encontra em determinado período. Para Ansoff (1987) essa etapa é de fundamental importância, uma vez que responderá como diagnosticar os desafios que a empresa por ventura enfrentará.

Oliveira (2004) salienta que esta é a fase de identificar o real estado da empresa em relação aos meios internos e externos. Uma análise mais próxima da realidade deve ser elaborada, pois, esta fase é o ponto de partida para as demais, e o projeto será desenvolvido conforme a situação detectada.

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo para a elaboração e implementação do planejamento, pois ele evidencia de forma clara como a empresa se encontra em determinado período.

2.2.1.1 Negócio

Quando os gestores definem o negócio da empresa, estão dando um foco à organização para que ela direcione todas as ações para o que os objetivos propostos sejam atingidos. O negócio bem definido ajuda a empresa a trabalhar de forma focada, direcionando suas forças e recursos.

Qual é o seu negócio?...A questão é que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que esta talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas. (DRUCKER, 1975, p. 117).

Segundo Tavares (1991, p. 82) “o negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços”. Ainda de acordo com o autor, o negócio de uma empresa não deve limitar-se à sua razão social, aos contratos ou estatutos, mas ao entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.

2.2.1.2 Missão

A missão está diretamente ligada à finalidade de existência da empresa, deve estar de acordo com os objetivos que se pretende alcançar dentro da sociedade que está inserida.

A missão 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 alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 55).

Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003 p. 56), “a missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização”.

Para isso, é necessário perguntar-se o que a empresa deverá fazer como deverá fazer, onde deverá estar fazendo e com qual responsabilidade social deverá atuar, a fim de descobrir o que é a organização, quais são os seus valores e qual o futuro almejado para ela, de acordo com as tendências do mercado.

2.2.1.3 Visão

A visão diz respeito àquilo que a empresa quer ser em um determinado espaço de tempo. Pode ser uma visão de obter certo objetivo dentro de um período, uma posição a ser alcançada frente aos concorrentes, ingressar em determinadas regiões, enfim, representa os objetivos que a empresa espera alcançar com seu negócio.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64), acreditam 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.

De acordo com Hartmann (2005, p. 146), visão “é a expressão de onde quer fazer chegar o empreendimento em longo prazo e para as pretensões de quem”. Pode se confundir com a missão, porém um dos fatores que a diferencia é por se tratar de valores, desejos e aspirações.

É importante que as empresas definam uma visão clara e que seja possível de se alcançar, tornando assim a equipe comprometida para alcançar a realização.

2.2.1.4 Princípios e Valores

A definição dos princípios é extremamente importante, pois, estabelece as regras a serem seguidas, demonstrando o caráter da empresa, tornando-a mais valorizada e respeitada perante a sociedade.

De acordo com Pereira (2002), os valores são aqueles elementos em que acreditamos que os membros da organização como um todo vêm nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado.

Para definir os princípios de uma organização, é necessário que se identifiquem quais são os traços marcantes referentes ao seu comportamento ao longo dos anos, as suas crenças e aos seus valores.

Os princípios são decisões prévias e padronizadas utilizadas para delimitar ações comportamentais e orientar como proceder em cada caso. Os princípios têm como finalidade orientar o comportamento dos funcionários, especialmente em situações rotineiras. (MAXIMIANO, 2000, p. 27).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 89) os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade.

Portanto, os princípios e valores da empresa nunca devem ser feridos, pois, são determinações que a empresa e seus colaboradores devem seguir e respeitar como orientação para o caminho.

2.2.1.5 Cenários

O planejamento de cenários representa um entendimento adotado pela empresa sobre algumas variáveis externas que afetam de alguma maneira o seu negócio. Através do cenário a organização pode traçar tendências históricas para o futuro que almeja. Cavalcanti (2007, p. 112) atribui esse efeito “principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro de maneira coerente com a visão que se tem dele”.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 61):

Como o futuro em geral é incerto, os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisão estratégica. 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.

Na elaboração de um planejamento estratégico é necessário que a empresa se preocupe com a elaboração do cenário, pois através dele a organização pode entrevir novas oportunidades perante no mercado que está inserida e minimizar as ameaças que poderão interferir num futuro próximo.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143) explicam que:

Cenários não são adivinhações [...] os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar o futuro e explorar suas possibilidades. Diferente das previsões de negócios ou pesquisas de mercado convencionais, os cenários apresentam imagens alternativas, opções e variações que extrapolam as tendências do presente.

Contudo, Chiavenato e Sapiro (2003), concluem que da análise dos cenários, já se pode dar andamento no processo de tomada de decisão, sendo que o poder do cenário permite que nos preparemos e possamos entender as incertezas existentes e o que elas possam significar, de outra forma, eles nos ajudam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis.

Em suma, a empresa que se utiliza desta ferramenta, pode se preparar para vários cenários diferentes, aprendendo a reconhecer sinais de aviso e a evitar surpresas no futuro.

2.2.2 FATORES CRITICOS DO SUCESSO

Dentre as diversas abordagens existentes para auxiliar as empresas a garantir o sucesso de um projeto, está a abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso. Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) destacam 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”. Estes fatores precisam ser bem elaborados, pois irão auxiliar a empresa a alcançar os objetivos que foram traçados.

Ainda Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas a três questões:

- quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- o que é necessário para obter vantagem competitiva?

A aplicação do método de fatores críticos do sucesso consiste em identificar os fatores, organizá-los e implantá-los.

Oliveira (2009, p. 225) esclarece que:

Os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as questões vitais para o funcionamento normal da empresa e seu sucesso futuro; e a técnica consiste num procedimento que torna explícitas estas áreas-chaves que determinam o sucesso da empresa.

Dessa forma os fatores críticos de sucesso são compreendidos como elementos determinantes para melhorar o desempenho da organização, e quando incorporados ao planejamento estratégico, complementam as análises do macro ambiente das organizações.

2.2.3 ANALISE SWOT

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente onde a organização está inserida para identificar os riscos e oportunidades inerentes ao negócio, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir seus objetivos.

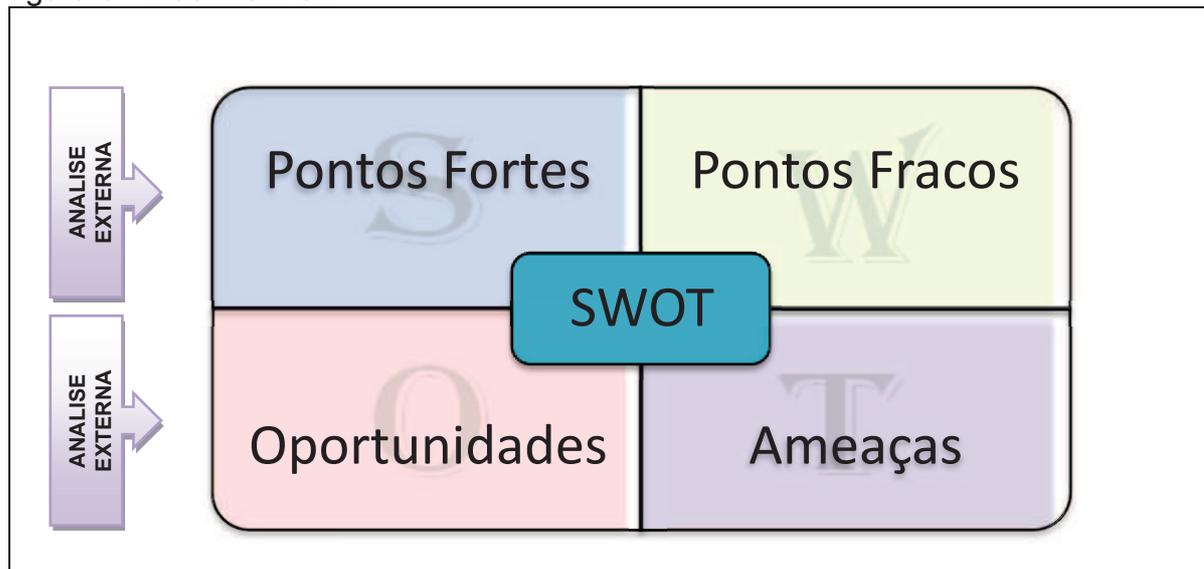
Conforme Vasconcelos Filho; Pagnoncelli (2001) a análise do ambiente é pode ser definida como conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. Esta análise tem como objetivo apontar as forças e fraquezas da empresa bem como suas oportunidades e ameaças.

Segundo Chiavenato (2003) a sigla SWOT refere-se às palavras em inglês *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Na literatura também pode ser encontrada como Análise FF/OA – Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças

De acordo com Padoveze (2003) o diagnóstico de um planejamento estratégico através da análise SWOT é dividido em duas etapas, utilizando um conceito de análise de quadrantes, confrontando oportunidades e ameaças (ambiente externo) com as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno).

A estrutura da matriz SWOT pode ser representada pela figura 3:

Figura 3 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p.97).

Após sua montagem, a visualização do cenário da empresa fica bastante simples, facilitando a sua análise e a busca de sugestões para o processo decisório.

2.2.3.1 Análise do Ambiente Externo

Através da análise do ambiente externo é possível que a empresa possa se antecipar perante as oportunidades e ameaças que venham a surgir, tendo em vista o desempenho almejado definido na visão, missão e objetivos empresariais.

“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 produto-mercado e, prospectivo, quanto à sua posição produto-mercado desejado no futuro.” (OLIVEIRA, 2004, p. 92).

Para Pereira (2002) na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Segundo o autor as oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar aumentar sua competitividade. No entanto uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. Já as ameaças são os elementos negativos que criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. A ameaça, se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

A criação da matriz/análise SWOT é etapa essencial para qualquer planejamento estratégico de sucesso, essa análise levanta as variáveis que atuam sobre a organização (positiva ou negativamente). São fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle. Eles não afetam só uma companhia e sim todas, e em diversos setores.

2.2.3.2 Análise do Ambiente Interno

Esta etapa analisa as dimensões internas da organização, visto que, na etapa anterior somente os aspectos do ambiente externo à organização foram contemplados. Para Maximiano (2000), a análise do ambiente interno é conduzida pela identificação de pontos fortes e fracos da organização.

Oliveira (2004) defende ainda que a análise interna deve além de determinar os pontos fortes e fracos, identificar pontos neutros, que são aqueles sobre os quais ainda não se tem parâmetros para classificação como ponto forte ou fraco.

A análise interna compreende os principais aspectos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. São provenientes da empresa, devendo ser decisões e níveis de desempenho que possam ser geridos. No final da análise interna pretende-se definir os pontos fortes e fracos juntamente com os pontos mais importantes que se verificarem na empresa.

2.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir, podem ser determinados como alvos específicos, focalizando indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

Oliveira (2004, p. 158) afirma que:

Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. O termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final. Os objetivos estratégicos são mutáveis, circunstanciais, eles devem ser ajustados e priorizados.

O mesmo autor afirma que o planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos. Logo, para que o planejamento seja eficiente,

eficaz e efetivo os objetivos devem ser adequados, aceitos, consistentes e conhecidos por todos que fazem parte da organização.

Os objetivos nessas áreas permitem organizar e explicar os fenômenos empresariais dentro de uma determinada quantidade de tarefas, além de possibilitar que os gerentes analisem suas experiências e consigam melhor desempenho.

2.2.5 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégia competitiva pode ser definida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 5), afirmam que,

para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Para Porter (1999), A competição estratégica é o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. (PORTER, 1999, p. 61).

De acordo com Thompson Jr. e Strickland III (2000), a estratégia competitiva de uma empresa é formada pela maneira como ela realiza seus negócios, como faz para buscar clientes e como encara a concorrência e se mantém posicionada no mercado em que atua. Seus objetivos basicamente são: neutralizar os rivais, conquistar vantagem competitiva no mercado e a fidelização de clientes.

Portanto, conclui-se que as empresas precisam desenvolver estratégias diferenciadas para desfrutarem a possibilidade de obter sucesso.

2.3 BALANCED SCORECARD(BSC)

O Balanced Scorecard, é uma abordagem estratégica de longo prazo que permite a empresa criar uma visão ampla dos seus objetivos atingindo todos os níveis da organização.

O BSC foi desenvolvido inicialmente por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90.

Segundo KAPLAN e NORTON (2003, p. 22):

O Balanced Scorecard é uma técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros e administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização.

Explorando ainda o conceito Chiavenato (2003, p. 243), diz que o BSC “é uma ferramenta administrativa que permite integrar e coordenar diferentes objetivos no sentido de obter sinergia entre eles”.

O BSC, portanto, a partir de uma visão unificada e balanceada da empresa, permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos divididos em quatro perspectivas sendo todos eles relacionados entre si através de uma relação de causa e efeito.

2.3.1 Perspectivas do Balanced Scorecard

O BSC mantém as medidas financeiras tradicionais, no entanto acrescenta outras três perspectivas: cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, como esboça a figura 4 abaixo:

Figura 4 - Perspectivas do BSC.



Fonte: TORRES (2001, p.23).

Como demonstra a figura 4 o BSC é constituído de quatro perspectivas interligadas entre si e alinhadas com foco na execução bem sucedida da estratégia. As etapas a seguir descrevem detalhadamente cada uma das quatro perspectivas do BSC.

2.3.1.1 Perspectiva Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros estão relacionados com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas, ou seja, com a lucratividade.

Ao iniciarem o desenvolvimento da perspectiva financeira para o Balanced Scorecard, os gestores devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia. Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*. (KAPLAN e NORTON, 1997).

A Figura 5 retrata a perspectiva financeira fornecendo valor à empresa e aos acionistas:

Figura 5 - Perspectiva Financeira



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Os objetivos financeiros servem como foco para todos os objetivos e indicadores das demais perspectivas do BSC, todos os indicadores selecionados nos aspectos relacionados a clientes, processos internos e colaboradores, devem assim, ser parte de uma relação causa e efeito que resultem em melhoria no desempenho econômico da empresa.

2.3.1.2 Perspectiva de Clientes

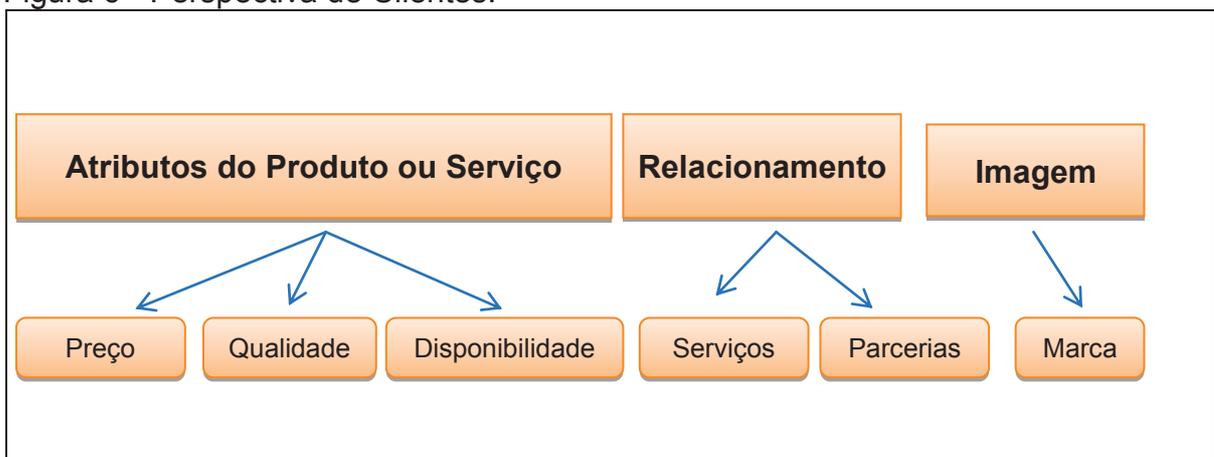
Nesta perspectiva do Balanced Scorecard, são identificados os clientes e os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja competir.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67) “A perspectiva de clientes permite que a empresa alinhe suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, cliente, fidelidade, retenção, captação, lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.”.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997), além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem, na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes.

A Figura 6 mostra o que os clientes buscam em relação aos atributos, ao relacionamento e à imagem do produto e/ou serviço.

Figura 6 - Perspectiva de Clientes.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

As empresas precisam identificar os segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais de clientes, e depois selecionar os segmentos nos

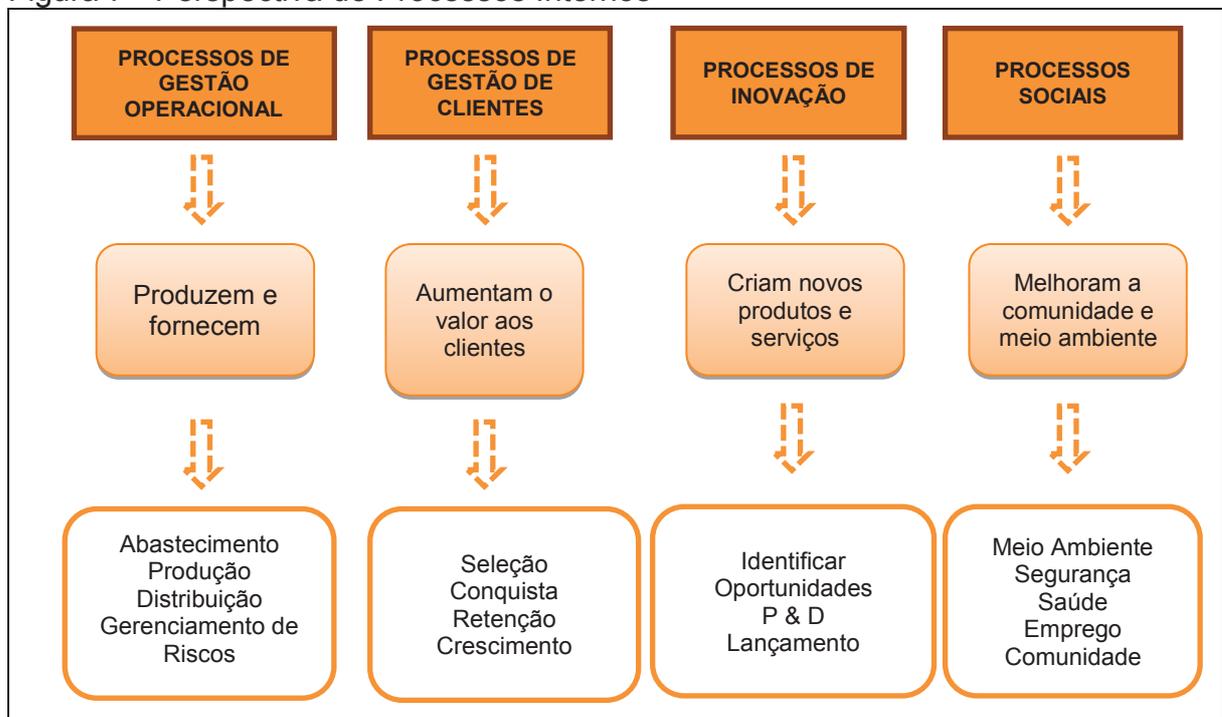
quais preferem atuar. Portanto, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados à toda a organização.

2.3.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores dos processos internos da empresa devem avaliar os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação dos clientes e acionistas a fim de identificar suas competências essenciais e os pontos críticos, juntamente com ações necessárias para assegurar a liderança contínua de mercado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. A Figura 7 ilustra a perspectiva dos processos internos da empresa:

Figura 7 - Perspectiva de Processos Internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

A Figura 7 mostra que essa perspectiva trata do controle dos principais processos a fim de mostrar em que a empresa precisa ser excelente para satisfazer continuamente os clientes.

2.3.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

O Balanced Scorecard enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e desenvolvimento de novos produtos. Para Kaplan e Norton (1997) as empresas devem investir também na infra-estrutura – sistemas e procedimentos - se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo.

Ainda Kaplan e Norton (2004, p. 207) classificam os ativos intangíveis em três categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

- (i) capital humano – a disponibilidade de qualidades, talento e know how requerido para apoiar a estratégia;
- (ii) capital de informação – a disponibilidade de sistemas de informação, redes de comunicação e infra-estrutura de tecnologia de informação requerida para apoiar a estratégia;
- (iii) capital organizacional – a capacidade da organização de mobilizar e manter o processo de mudança necessário para executar a estratégia.

A Figura 8 delinea a perspectiva de aprendizado e crescimento:

Figura 8 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Segundo Kaplan e Norton (2004), é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de gerar lucro a clientes e acionistas.

Todas as organizações realizam ações para desenvolver sua criação de valor, sua tecnologia e sua cultura, entretanto estas ações serão mais produtivas se estiverem alinhadas com os objetivos da perspectiva interna.

2.3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

A construção do Mapa Estratégico parte da missão e da visão da organização. Kaplan e Norton (1997) definem o mapa estratégico como uma ferramenta base para construção do BSC, uma vez que ele toma cada indicador e o converte em uma parte integrante da relação de causa e efeito, que liga o resultado esperado da estratégia com uma série de vetores que induzirão a tais conseqüências, possibilitando o alinhamento estratégico da organização. Uma empresa não consegue gerenciar o que não se consegue medir e o que não se consegue estabelecer relações com sua estratégia.

O 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. (KAPLAN E NORTON, 2004, p. 57).

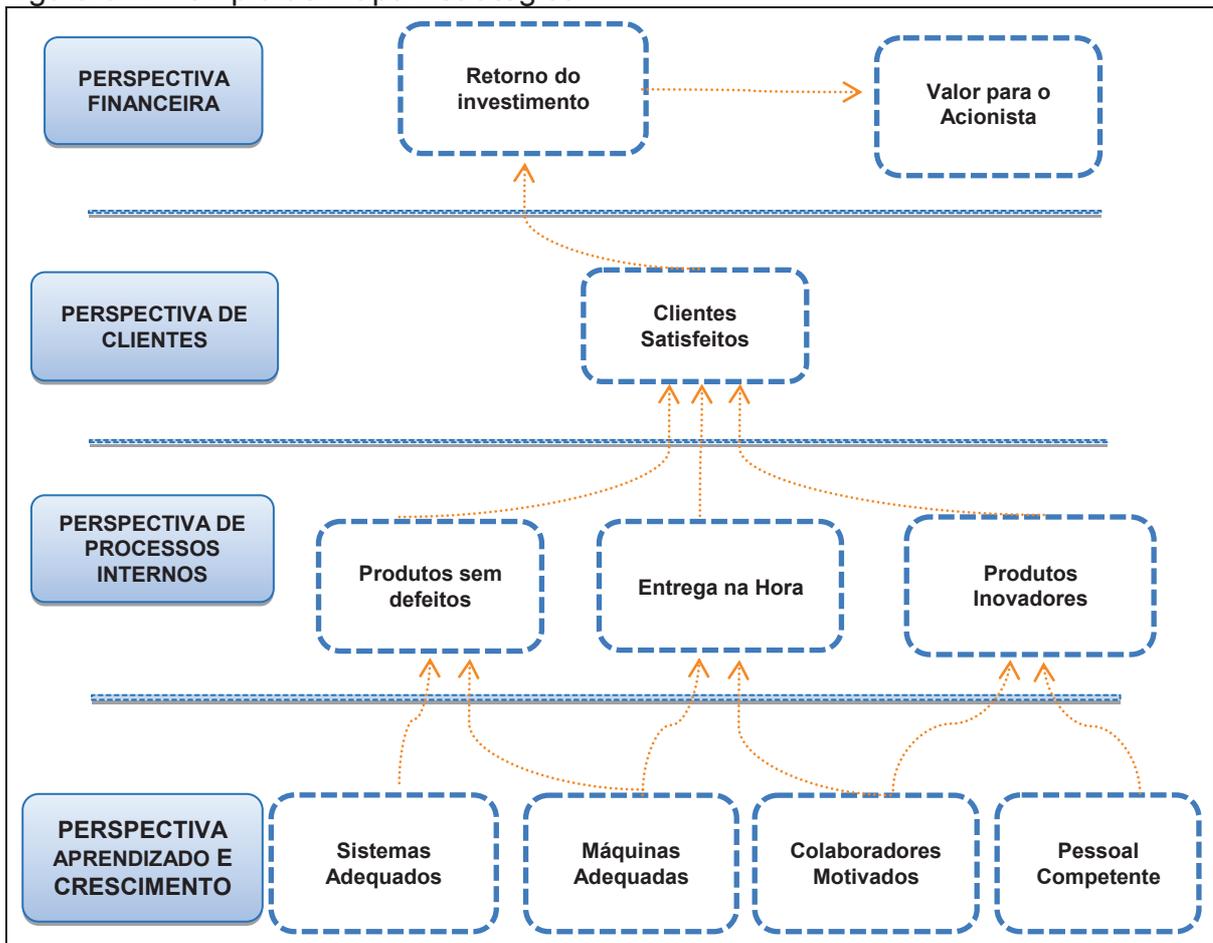
O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão relativamente recente no contexto das organizações. Através dele as empresas descrevem suas intenções da estratégia de forma clara e eficiente e isto consiste em um aspecto facilitador para atingir seus objetivos.

Os mapas estratégicos contêm uma representação visual dos objetivos de crescimento da receita; dos mercados-alvos em que ocorrerá esse crescimento; das proposições de valor que levarão os clientes a fazer negócios com a empresa, do papel da inovação e da excelência dos produtos, serviços e processos. (TAVARES, 2005, p. 360).

Na construção do mapa estratégico de uma organização é necessário ter conhecimento do mercado em que deseja atuar, dos clientes que almeja conquistar e alinhar as estratégias para alcançá-los.

Conforme a figura 9 ilustra a seguir.

Figura 9 - Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Tavares (2005).

Conforme se pode observar na figura 9, as quatro perspectivas do Balanced Scorecard estão interligadas, visto que o resultado em determinada perspectiva influencia diretamente no resultado das demais, sendo que o objetivo principal é o alcance da perspectiva financeira.

Dessa forma faz-se necessário estabelecer metas, objetivos e indicadores para as demais perspectivas visando a principal. Neste contexto, os mapas ilustram a relação de causa e efeito entre as estratégias, permitindo melhor visibilidade dos objetivos do BSC.

2.3.3 PLANOS DE AÇÃO

No decorrer da elaboração do planejamento estratégico existe um objetivo final que consiste em elaborar os planos de ação onde serão estabelecidas as atividades necessárias, os responsáveis para cada uma delas, com prazos para execução.

Oliveira (2004) define o plano de ação como conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado auxiliando na tomada de decisão e no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Segundo Tavares (2005, p.311):

A elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar – a partir dos objetivos estipulados – os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem. Alguns planos de ação são dependentes apenas de recursos e poder, outros de recursos econômicos, outros de capacidade organizacional e de recursos tecnológicos e outros, ainda, de alguma combinação dos recursos mencionados.

Ainda neste contexto Lobato (2006), o plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico, e para uma rápida identificação de seus 42 elementos, o plano de ação é estruturado através da ferramenta 5W2H, como é mostrado no quadro 01:

Quadro 1- 5W2H

<i>What?</i>	O que será feito?	Define os objetivos.
<i>Who?</i>	Quem fará o quê?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação, e realização dos objetivos.
<i>When?</i>	Quando será feito o quê?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
<i>Where?</i>	Onde será feito o quê?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos e propostas.
<i>Why?</i>	Porque será feito o quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo.
<i>How?</i>	Como será feito o quê?	Define os meios para a avaliação e realização dos objetivos.
<i>How Much?</i>	Quanto custará o quê?	Determinar os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Lobato (2006).

Assim pode-se afirmar que é muito importante o desenvolvimento de um plano de ações, pois nele são esclarecidos quais são os objetivos de cada perspectiva de forma detalhada e quais são as suas metas a serem alcançadas.

2.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Esta fase verifica se a empresa está se encaminhando para a situação desejada, o controle é feito por meio da avaliação de desempenho e da comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.

Segundo Andrade e Amboni (2010, p.232), controlar significa “estabelecer padrões de medidas de desempenho para assegurar a máxima compatibilidade do executado em relação ao planejado”.

Desta forma Oliveira (2004, p. 265) diz que:

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.

Também Oliveira (2004) esclarece que para avaliar o desempenho do planejamento estratégico é preciso antes analisar se os colaboradores estão motivados a buscarem determinado objetivo. Isto pode ser medido pela satisfação com o sistema de premiação adotado pela empresa.

Ainda, é preciso que a organização e seus funcionários estejam aptos a executarem as estratégias propostas, bem como a avaliação das mesmas; também é preciso que a informação circule entre todos os interessados e que os funcionários tenham tempo suficiente para fazer o controle e avaliação do planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os tipos de pesquisa adotados para elaboração do presente trabalho. Segundo Martins (2008), podem variar de acordo com o objeto a ser pesquisado.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A realização de um trabalho de pesquisa científica tem como objetivo principal encontrar as respostas para os problemas existentes. Neste sentido torna-se importante descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados no presente trabalho.

O presente trabalho é classificado como pesquisa descritiva ou de campo porque procura descrever os fundamentos teóricos e práticos relativos ao tema e expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. De acordo com GIL (1991, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinação população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados para a realização desta pesquisa, utilizou-se o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. O estudo de caso, porque, segundo Yin (2001), O pesquisador ao utilizar o estudo de caso, deve entender que se trata de uma pesquisa empírica abrangente, com procedimentos preestabelecidos, que investiga um ou múltiplos fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e seu contexto não estão claramente definidos.

Além desse tipo de pesquisa, ela é também bibliográfica, porque foi elaborada através de material já publicado, como livros, revistas sobre o assunto, jornais, artigos científicos e monografias.

Segundo Martins (2008, p. 86):

A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.

Neste mesmo sentido escreve Gil (1996, p. 48) que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído

principalmente de livros e artigos científicos”. Diante do exposto, pode-se afirmar que para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica.

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, Oliveira (1998, p. 115) escreve que “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas”. Isto porque neste tipo de pesquisa se estuda a relação entre variáveis ou a relação de causa e efeito entre os fenômenos, não se preocupando em quantificá-las.

No trabalho em questão será elaborado um exemplo prático de planejamento estratégico, que servirá para colocar em prática o aprendizado teórico. O exemplo que será apresentado será elaborado com base em dados de um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo supermercadista localizada em: Criciúma/SC.

As metodologias que serão aplicadas visam à condução da pesquisa, com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico compatível com as particularidades da empresa em estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Esta é a fase de buscar os dados para elaboração da pesquisa. Assim conceitua Martins (2008, p. 94):

É a etapa que dará início à pesquisa propriamente dita, com a busca exaustiva dos dados, recorrendo-se ao tipo de pesquisa mais adequado ao tratamento científico do tema escolhido. A coleta de dados pode ser realizada através dos recursos metodológicos como tipo de pesquisa (documental experimental ou bibliográfica); instrumentos de pesquisa (questionários, formulários, entrevistas, observação, relatórios de estágio, estudo de caso) e os recursos metodológicos.

Seu delineamento implica considerar as fases (GIL, 1991, p. 63):

- Determinação dos objetivos;
- Elaboração do plano de trabalho;
- Identificação das fontes;
- Localização das fontes e obtenção do material;
- Leitura do material;
- Tomada de apontamentos;
- Confecção de fichas;
- Redação do trabalho.

Diante das metodologias adotadas, espera-se ter alcançado os objetivos propostos, visto que no desenvolvimento desta pesquisa, foram coletadas informações pertinentes para a elaboração do trabalho.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso desta pesquisa. Para a sua realização foi efetuada entrevistas como instrumento de coleta de dados junto ao proprietário, chefes de departamento e outros colaboradores da empresa do ramo supermercadista, localizada em Criciúma, Santa Catarina. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da empresa objeto do estudo de caso.

Na seqüência, apresentam-se a formulação do planejamento estratégico para a empresa, apresentando planos de ação com ênfase para os obstáculos apresentados no diagnóstico da organização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

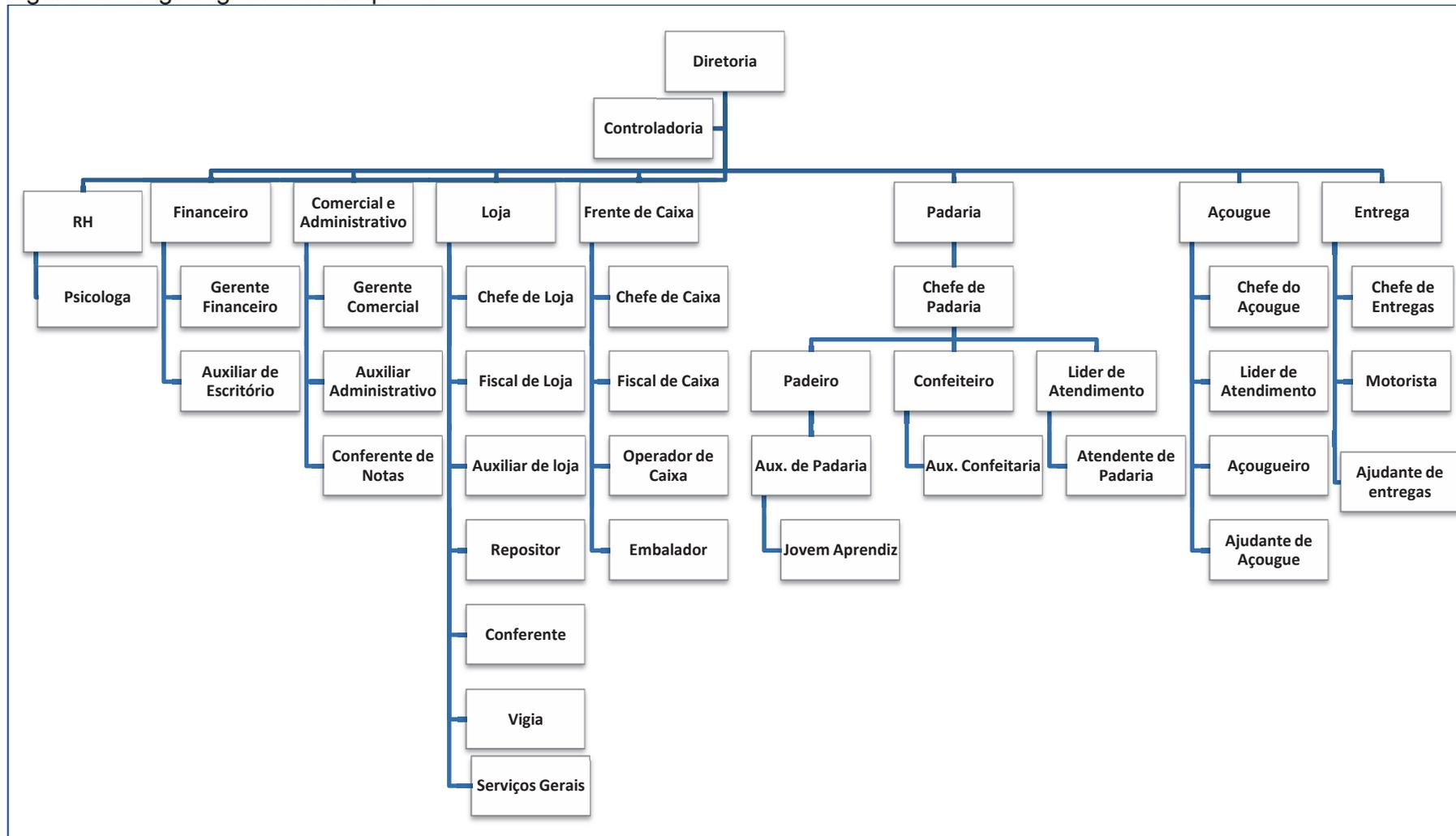
A organização objeto de estudo para esta pesquisa é o Supermercado Líder Ltda., uma empresa que atua no ramo supermercadista com predominância em produtos do gênero alimentício, localizada na cidade de Criciúma - SC. Os seus principais clientes são moradores do bairro em que ele está localizado e dos bairros próximos.

Fundada há 18 anos, a empresa tem como característica a gestão familiar, sendo que o proprietário é responsável pela tomada das decisões e por toda a organização e gerenciamento dos chefes dos demais departamentos da empresa, como: controladoria, RH, compras, loja, padaria, frente de caixa e açougue. Atualmente, seu quadro funcional é composto por cerca de 100 colaboradores.

Na busca por diferenciação, o Supermercado Líder investe constantemente na melhoria de suas instalações, no treinamento da equipe de atendimento e na variedade de produtos.

A Figura 10 mostra o organograma da empresa.

Figura 10- Organograma da Empresa



Fonte: Fornecido pela empresa.

4.1.1 Clientes

A clientela foi formada ao longo da existência do supermercado, possuindo atualmente um público fiel. Esse público realiza suas compras no estabelecimento por gostar do ambiente, do atendimento e, principalmente, dos produtos de padaria e açougue e da facilidade de encontrar produtos diferenciados nestes setores.

A clientela foi consideravelmente impulsionada, quando da implantação do Cartão Líder, onde o cliente mediante avaliação se associa gratuitamente e recebe um cartão, com o qual pode efetuar suas compras a prazo e também parcelar produtos da linha de eletro e bazar.

A área geográfica atendida pelo supermercado compreende o bairro onde está localizado, bem como as regiões vizinhas. A clientela é formada em sua maioria, por pessoas de classe baixa e média que buscam preços baixos e qualidade em termos de produtos e serviços.

Somando-se os clientes do crediário próprio com banco de dados de mais de 4000 (quatro mil) clientes cadastrados, os que pagam à vista, os que pagam em cheque e os que pagam em cartão, o número de clientes potenciais chega a atingir 8000 (oito mil).

4.1.2 Produtos e Serviços

Procurando atender sempre as necessidades de deus clientes e comunidade em geral, o Supermercado Líder, além das tradicionais marcas já existentes no mercado, também desenvolve alguns produtos e serviços com marca própria.

4.1.2.1 Produtos

O supermercado dispõe de um setor de padaria e confeitaria com produção própria. A Padaria oferece uma completa linha de pães e também produtos de confeitaria, como tortas, bolos e doces variados.

Figura 11 - Padaria Líder Supermercados



Fonte: Elaborada pela autora.

O supermercado Líder conta também com uma praça de alimentação própria, onde os seus clientes podem lanchar durante as compras, oferecendo assim mais comodidade e praticidade a seus clientes.

4.1.2.2 Serviços

Com a correria do dia a dia, muitas tarefas vão sendo adiadas por falta de tempo. Pensando na comodidade dos clientes o Supermercado disponibiliza alguns serviços para melhor atender ao cliente.

Figura 12 - Serviços Oferecidos pelo Supermercado Líder

	<p>Entrega em Domicílio</p> <p>O Supermercado Líder oferece a seus clientes o serviço de entrega de mercadorias para compras acima de R\$ 100,00 em qualquer bairro de Criciúma e para algumas cidades da região.</p>
	<p>Recarga de Celular</p> <p>Além de fazer suas compras e aproveitar as ofertas o cliente ainda pode fazer a Recarga de celular de qualquer operadora nos caixas e com a vantagem de poder pagar no cartão de crédito ou de débito.</p>
	<p>Vale Gás</p> <p>No Líder o cliente pode comprar o seu gás e pagar junto com as compras. Depois, é só ligar para o Disk Gás Grátis e combinar o melhor dia e horário para a entrega.</p>
	<p>Cartão Convênio</p> <p>O Cartão Convênio é um cartão benefício destinado a empresas que visam oferecer aos seus colaboradores um limite ou crédito para compras mensais, como o benefício de cesta básica.</p>
	<p>Cartão Líder</p> <p>Com o cartão de crédito próprio Líder o cliente tem a possibilidade de pagar suas compras em até 45 dias.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O mix de serviços oferecidos pelo supermercado é variado. Fazendo a diferença nos detalhes, como o bom atendimento, pessoal bem treinado e preparado, e o layout da loja cada vez mais padronizado, para melhor atender ao consumidor.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

A proposta de planejamento estratégico foi apresentada para um supermercado do município de Criciúma, Santa Catarina. Inicialmente, criou-se o diagnóstico estratégico onde se definiu o negócio, a missão e a visão estratégica, logo após, estabeleceu-se os princípios da empresa e que devem ser seguidos pelos colaboradores.

No Passo seguinte efetuou-se a análise dos ambientes interno e externo. Após conhecer os ambientes, elaboraram-se os objetivos, definindo-se então as estratégias e o posicionamento da empresa, de acordo com os objetivos estabelecidos anteriormente, e então se criou a modelagem de BSC, os planos de ação, o mapa e o controle das estratégias. O período proposto do planejamento estratégico é de cinco anos, de 2015 a 2019, sendo utilizado das premissas definidas pela gestão.

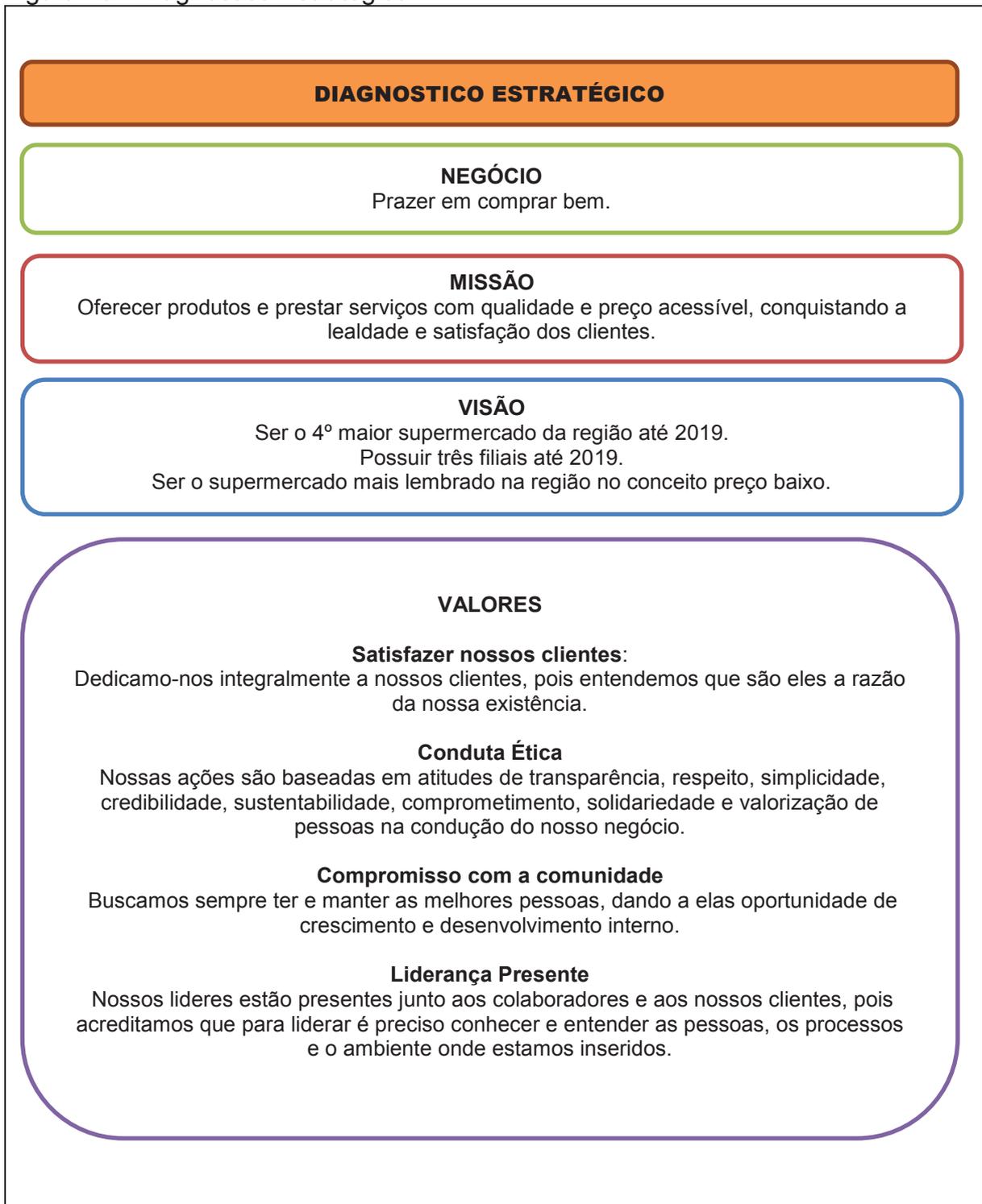
A seguir será iniciada a apresentação do modelo de planejamento estratégico que foi desenvolvido para empresa

4.2.1 Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, é necessário identificar o que as pessoas interessadas na empresa esperam. São definidos os objetivos principais da empresa. Para o desenvolvimento das estratégias e dos planos de ação é fundamental a elaboração do diagnóstico estratégico.

Partindo desse pressuposto começa-se com a identificação do negócio, missão, visão e valores que compõe o diagnóstico estratégico da empresa.

Figura 13 - Diagnóstico Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, foi definida a primeira fase do planejamento estratégico do Supermercado Líder. Em seguida será apresentada a análise dos cenários em que o supermercado está inserido.

4.2.2 Cenários

Nesta sessão, apresentam-se os pontos considerados importantes na análise do ambiente competitivo da empresa. Para realizá-la, foram feitas reuniões com os sócios e exposto o referencial teórico sobre o assunto. Assim, para cumprir esta etapa do Planejamento Estratégico do Supermercado Líder, foram analisadas as variáveis competitivas.

Para realizar a análise dos cenários, foi feita uma análise do setor supermercadista, relacionando-o com aspectos político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Cenários

<p>Aspectos Político-Legais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político-legal estável, sem constantes mudanças; • Legislação tributária complexa do país; • Atenção aos direitos do consumidor; • Respeito às leis trabalhistas.
<p>Aspectos Econômicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento para o setor supermercadista para 2015 é de 2,5%, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS); • A previsão de crescimento da economia brasileira é de 0,3% até dezembro deste ano, segundo dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); • Segundo o IBGE (2014), o poder de compra dos brasileiros aumentou 29,6% de 2003 a 2013 e continua subindo ano a ano.
<p>Aspectos Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do uso da Internet; • Inserir a empresa em um sistema e-commerce, através da criação de uma loja virtual; • Crescente evolução percebida nas compras virtuais.
<p>Aspectos Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da oferta de emprego no mês de agosto de 2014, no estado de Santa Catarina; • De acordo com dados publicados pelo Ministério do Trabalho, houve um aumento de 0,32% em relação ao mesmo período de 2013; • Dificuldade para o preenchimento das vagas; • Rotatividade de funcionários de aproximadamente 30% ao ano; • Falta de mão de obra qualificada na região.

Fonte: Elaborado pela autora.

No setor supermercadista, observaram-se algumas tendências. Entre elas, cita-se: lojas menores, no estilo “vizinhança”, com área de 2000 m² a 4000 m² que estão sendo instaladas na cidade. Acrescido a isso, o crescente fortalecimento de marcas, por meio da criação de produtos com marca própria. Ainda, menciona-se a fidelização de clientes por meio de cartões fidelidade. Essas são tendências de mercado que proporcionam diferencial competitivo para a empresa, tornando-a mais reconhecida.

A gestão financeira da empresa é realizada pelos sócios. Observou-se, pois que a empresa tem uma situação financeira saudável, e que sua capacidade de investimento é favorável.

4.2.3 Fatores Chave do Sucesso

Os fatores chave do sucesso são o número limitado de áreas em que os resultados positivos garantirão o melhor desempenho para a organização. Portanto, são áreas chaves onde as atividades precisam ocorrer adequadamente para que o negócio torne-se eficiente e os objetivos sejam alcançados.

Através do estudo realizado, determina-se que os FCS do Líder Supermercados conforme o quadro 3:

Quadro 3 - Fatores Chave do Sucesso do Supermercado Líder

FATORES CHAVE DO SUCESSO
Preço competitivo
Colaboradores bem treinados e atenciosos
Plano de Marketing
Organização
Localização privilegiada e de fácil acesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Expostos e analisados os fatores críticos de sucesso do Supermercado Líder observamos a existência de alguns fatores, como preço competitivo assim como a ausência de outros, tais como infra-estrutura e organização.

Com base nas análises apresentadas, foi possível destacar oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas para a empresa através da Matriz SWOT.

4.2.4 Matriz SWOT

Após a construção dos cenários, foi construída a matriz SWOT. Através de um levantamento de dados importantes foi possível identificar as forças e fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) da empresa, conforme a figura 14 abaixo:

Figura 14 - Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA	<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização; ✓ Loja diferenciada; ✓ Estacionamento amplo ✓ Interesse pela inovação 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rotatividade; ✓ Mão de obra pouco qualificada; ✓ Administração familiar; ✓ Morosidade no atendimento; ✓ Falta de interação entre sistemas e setores; ✓ Tomada de decisão sem total abrangência de informações gerenciais.
ANÁLISE EXTERNA	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento da capacidade de consumo; ✓ Capacidade de investimento. ✓ Crescimento de mercado 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escassez de mão de obra; ✓ Concorrentes com menor preço; ✓ Grandes Redes de Supermercado ✓ Inadimplência;

Fonte: Elaborada pela autora.

Após o diagnóstico estratégico verificou-se o que mais afetava e favorecia a empresa como um todo internamente e externamente. Esta análise serviu para, de uma forma sucinta, desenhar como está o ambiente em volta da empresa atualmente. Desenhando o momento atual, podem-se projetar os planos para o futuro, ou seja, as estratégias a serem seguidas.

4.2.5 Objetivos Estratégicos

Definida a missão, visão, valores e cenário da organização, bem como análise do ambiente interno e externo, cabe estabelecer os objetivos e estratégias

que a empresa almeja alcançar em um determinado espaço de tempo. Os objetivos e estratégias devem ser claros e divulgados aos colaboradores, para que todos se empenhem em alcançá-los.

Quadro 4 - Objetivos e Estratégias do Supermercado Líder

OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Aumentar a rentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliação das vendas; ✓ Revisão dos cálculos de custos; ✓ Redução de despesas.
Satisfazer os clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em publicidade e propaganda; ✓ Ações envolvendo a comunidade; ✓ Parceria com fornecedores; ✓ Promoção de Marca e Imagem.
Melhorar o desempenho dos processos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adequar a estrutura para cada processo; ✓ Ajustar o Layout do Supermercado;
Qualificação dos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisão da estrutura de cargos e salários, ✓ Treinamentos de colaboradores;

Fonte: Elaborado pela autora.

Como exposto no quadro 4, observa-se que o Supermercado Líder decidiu por uma estratégia de diferenciação no atendimento, pois se acredita que assim, será possível manter e atrair novos clientes e, conseqüentemente, melhorar o desempenho econômico financeiro da empresa, ou seja, atingir os objetivos anteriormente propostos. Após concluir os objetivos e estratégias, inicia-se então a construção do Balanced Scorecard.

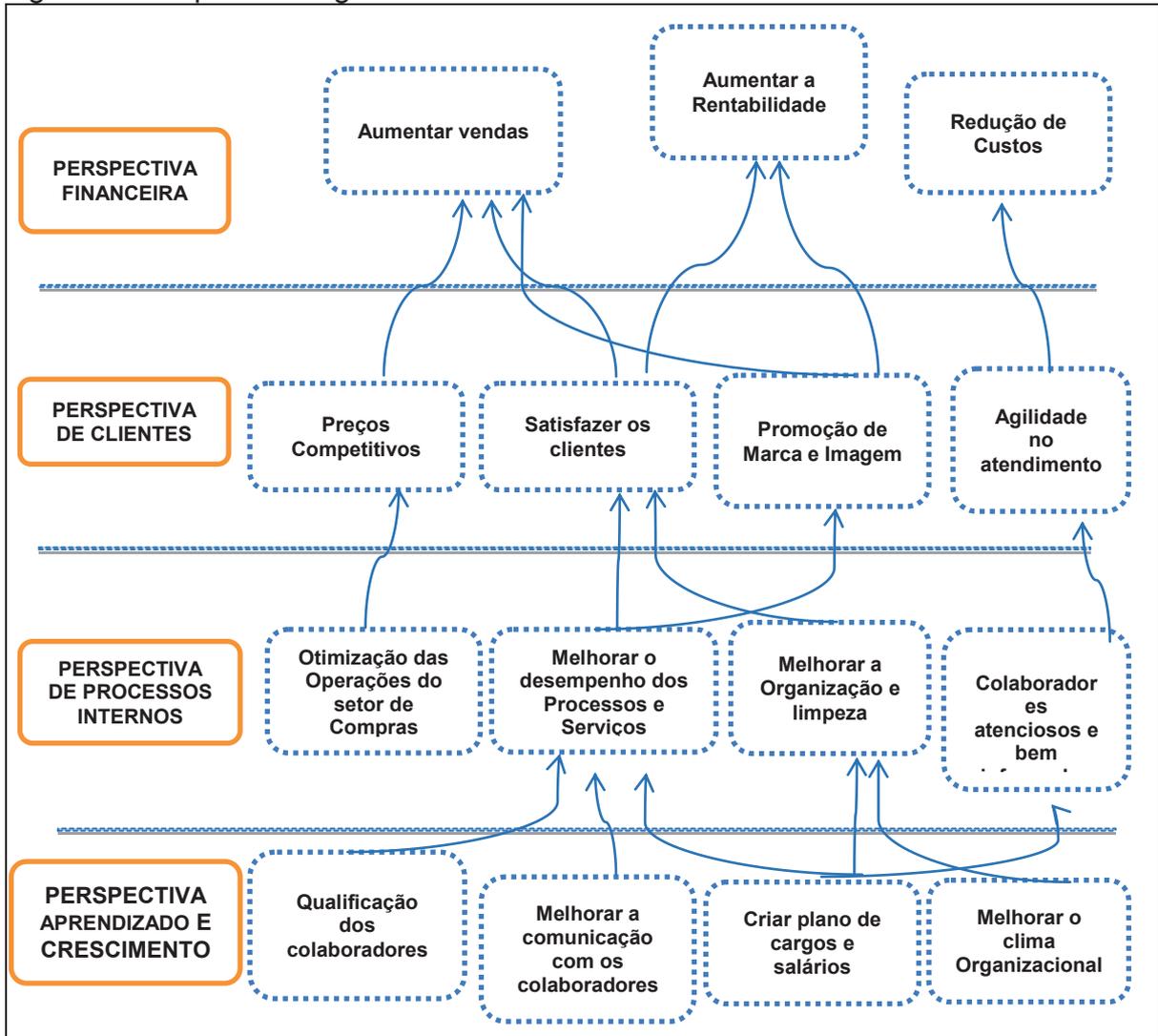
4.3 BALANCED SCORECARD

Com base na bibliografia pesquisada e através da apresentação das informações contidas no planejamento estratégico, elabora-se o Balanced Scorecard, este é o momento onde os planos, os objetivos e as estratégias da organização são traduzidos e colocados em prática.

4.3.1 Mapa Estratégico

Depois dos objetivos delineados começamos a construção do BSC, tendo como primeira etapa a elaboração do mapa estratégico, que é a relação de causa e efeito presente nos objetivos estratégicos.

Figura 15- Mapa Estratégico



Fonte: Elaborada pela autora.

A figura acima representa o mapa estratégico da organização conforme as estratégias já traçadas anteriormente. Conforme definições bibliográficas já citadas no capítulo anterior, o mapa estratégico tem como função demonstrar de maneira mais clara as relações de causa e efeito entre as estratégias e divididas entre as perspectivas básicas do BSC.

4.3.2 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho são de grande importância como termômetro da atividade econômica, tornando-se um parâmetro fundamental para a tomada de decisões estratégicas pelas empresas. Passe-se então à constituição do indicador de desempenho do BSC, a modelagem apresentada contempla alguns dos principais objetivos estratégicos da empresa em estudo conforme quadro 5:

Quadro 5 - BSC

BALANCED SCORECARD (2015 a 2019)						PLANO DE AÇÃO
OBJETIVO ESTRATÉGICO		FORMA DE OBTENÇÃO	INDICADORES	METAS	RESPONSÁVEL	AÇÕES
PERSPECTIVA FINANCEIRA	AUMENTAR A RENTABILIDADE	Lucro Líquido/ Ativo Total	Rentabilidade do Ativo	Aumento de 20% até 2019	Mariana	Sim
	REDUÇÃO DE CUSTOS	Planilha de Controle de Custos	Valor dos custos	Diminuição de 30% dos custos mensais	Mariana	Sim
PERSPECTIVA DE CLIENTE	SATISFAZER OS CLIENTES	Pesquisas de Opinião	Nº de clientes satisfeitos	90% dos clientes satisfeitos Anualmente.	Otavio	Sim
	PROMOÇÃO DE MARCA E IMAGEM	Pesquisa de Opinião	Canal publicitário mais visto pelos clientes	Aumentar em 50% a visibilidade na mídia.	Otavio	Não
PERSPECTIVA INTERNA	MELHORAR O DESEMPENHO DOS PROCESSOS E SERVIÇOS.	Nº clientes/nº de caixas disponíveis	Nº de clientes atendidos por caixa por dia	Diminuir em 25% a demora no atendimento em cada caixa diariamente	Hélio	Sim
	MELHORAR ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA	Pesquisas de Opinião por setor	Nº de setores considerados organizados e limpos	Aumentar a satisfação em 90% para cada setor até 2019.	Hélio	Não
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	QUALIFICAÇÃO DE FUNCIONARIOS	Total de Treinamentos ano	Nº de colaboradores por treinamento	100% dos colaboradores treinados.	Josiane	Sim
	MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL	Pesquisa direcionada	Nº de colaboradores satisfeitos	100% dos colaboradores satisfeitos anualmente	Josiane	Não

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que o BSC obtenha sucesso ele deverá ser divulgado para todos os colaboradores da empresa, assim todos irão compreender melhor suas funções para o alcance dos objetivos da organização. O mesmo deve ser monitorado e atualizado constantemente destacando os pontos que precisam ser melhorados.

5.3.4 Planos de Ação

Para que as estratégias sejam alcançadas foi necessário criar planos de ação, ou seja, definir cada passo que a organização juntamente com os colaboradores devem exercer para chegar ao objetivo desejado. Nesse momento que são detalhadas as estratégias definidas anteriormente.

Para a elaboração dos planos de ação, foram preparados painéis de controle para cada um dos objetivos propostos, onde constam informações sobre o tipo de estratégia adotada, qual ação que será tomada, quem é o responsável por executá-la, como ela será praticada e o prazo para a sua realização.

Estabeleceu-se então o plano de ação 1, tendo em vista atingir o objetivo de melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa.

Para tanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Plano de Ação 1

PLANO DE AÇÃO Nº 1			
OBJETIVO	AUMENTAR A RENTABILIDADE		
ESTRATÉGIA			
AMPLIAÇÃO DAS VENDAS E MELHORIA NA RENTABILIDADE			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	COMO SERÁ PRATICADA	PRAZO
Organizar demonstrativos financeiros	Mariana	Elaborar relatórios com os resultados financeiros para acompanhar o desempenho da empresa.	Dez/2019
Monitorar os resultados por departamento	Mariana	Utilizar o software de controle de vendas para cada departamento e determinar os resultados individualmente.	De/2019
Criar campanhas de vendas	Otávio	Identificar produtos com menor giro para colocar em promoção e aumentar a visibilidade.	Dez/2019
Analisar o mix de produtos x rentabilidade.	Otávio	Avaliar a rentabilidade das diversas linhas de produtos e identificar os que necessitam de readequação de preços.	Dez/2019

Fonte: Elaborado pela autora.

Definiu-se, pois, um plano de ação, tendo em vista atingir o objetivo de satisfazer os clientes.

Essa proposta de plano de ação consta no Quadro 7.

Quadro 7 - Plano de Ação 2

PLANO DE AÇÃO Nº 2			
OBJETIVO	SATISFAZER OS CLIENTES		
ESTRATÉGIA PROMOÇÃO DE MARCA E IMAGEM			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	COMO SERÁ PRATICADA	PRAZO
Realizar ações de Marketing	Otávio	Avaliar quais são os meios de comunicação mais eficazes para divulgar a empresa e atrair os clientes.	Dez/2019
Gerenciar as necessidades percebidas pelos clientes.	Otávio	Aplicar pesquisa de satisfação para avaliar a empresa e detectar necessidades percebidas pelos clientes.	Dez/2019
Interagir com a comunidade.	Otávio	Elaborar cronograma com as principais festividades (municipais, igrejas, escolas, e demais entidades) e contatar os responsáveis por realizá-las.	Dez/2019
Conscientização da equipe de Frente de Caixa	Otávio	Conscientizar os colaboradores sobre as ações desenvolvidas pela empresa.	Dez/2019
Elaboração de Panfletos com as Promoções Semanais	Otávio	Elaborar panfletos com as promoções para que os clientes em compras possam identificar melhor as promoções, assim como atrair clientes externos.	Dez/2019

Fonte: Elaborado pela autora.

Quer-se, também, atingir o objetivo de melhorar o desempenho dos processos e serviços da empresa.

Para tanto, foi estabelecido o plano de ação apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 - Plano de Ação 3

PLANO DE AÇÃO Nº 3			
OBJETIVO	MELHORAR O DESEMPENHO DOS PROCESSOS E SERVIÇOS.		
ESTRATÉGIA QUALIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E SERVIÇOS.			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	COMO SERÁ PRATICADA	PRAZO
Melhorar os processos. (diversas)	Hélio	Implantar sistema de qualidade 5w2h	Dez/2019
Rever e adequar à estrutura de acordo com cada processo.	Hélio	Realizar reuniões com os gerentes de cada departamento para identificar e programar as adequações necessárias a fim de melhorar os processos.	Dez/2019
Controlar o estoque.	João	Utilizar o sistema de automação comercial de forma adequada.	Dez/2019
Organizar o setor de contas a pagar e a receber.	Laura	Informatizar o setor e implantar um programa de automação comercial para eliminar despesas geradas por atrasos nos pagamentos.	Dez/2019

Fonte: Elaborado pela autora.

E por fim busca-se atingir o objetivo de melhorar a comunicação com os colaboradores. Foi estabelecido então o plano de ação apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Plano de Ação 4

PLANO DE AÇÃO Nº 4			
OBJETIVO	MELHORAR A COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES		
ESTRATÉGIA QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONARIOS			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	COMO SERÁ PRATICADA	PRAZO
Qualificar os serviços de atendimento.	Paulo	Intensificar os treinamentos em vendas e o atendimento ao cliente.	Dez/2019
Rever a estrutura de cargos e salários.	Josiane	Atualizar salários conforme acima da categoria, para reduzir a rotatividade de funcionários.	Dez/2015
Padronizar o processo de recrutamento de pessoas.	Josiane	Reformular o processo de recrutamento de pessoas. Elaborar o Manual do Colaborador (com as regras e normas da empresa).	Dez/2019

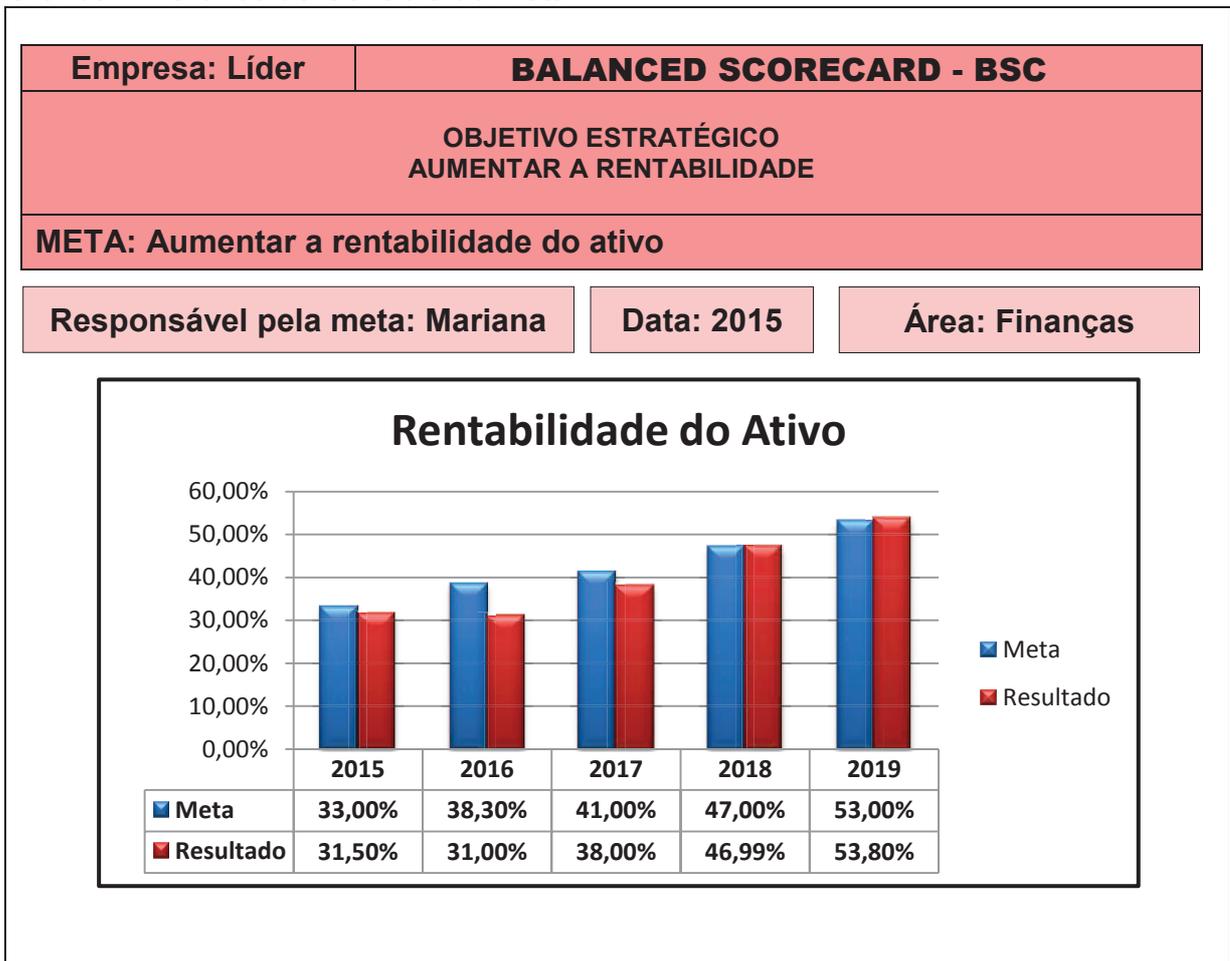
Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, encerra-se o processo de elaboração do planejamento estratégico e *BSC*, proposto como modelo para implantação na empresa utilizada como objeto de estudo.

4.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle e avaliação consistem em acompanhar o desenvolvimento do planejamento estratégico. Tem o objetivo de avaliar se as estratégias estão sendo executadas e as metas alcançadas. Caso o controle seja feito em paralelo a realização das estratégias é necessário que se faça mudanças ao longo de sua execução. No entanto, o controle pode também se dar antes da aplicação das estratégias e/ou após a execução das mesmas. Opcionalmente, a empresa pode trabalhar a apresentação dos seus indicadores através de gráficos conforme o gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 - Gráfico de Controle de meta



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste exemplo, é possível visualizar o objetivo rentabilidade do ativo, o qual deve ser aumentado em 20% até 2019. A apresentação gráfica destes indicadores de forma que se possa comparar a meta com o que já foi realizado os torna mais apresentáveis além da fácil compreensão. Desta forma para cada indicador a empresa pode criar um gráfico como este para visualizar progressão dentro do período compreendido.

O planejamento estratégico deverá ter revisões periódicas e que as variações de mercado podem modificar constantemente estas projeções. Logo, estas premissas devem permanecer à frente de cada gestor para que ao final de cada período, na renovação do planejamento, tenham sido obtidos bons resultados, o que tornará a empresa mais competitiva e bem sucedida.

5 CONCLUSÃO

Com exceção de algumas entidades sem fins lucrativos, as empresas são criadas visando o lucro. Paralelo a isso, é preciso também levar em consideração o desejo dos fundadores em perpetuar a vida das empresas ao longo dos anos. Neste caminho, alguns elementos, como a globalização e a alta concorrência são fatores que influenciam diretamente no sucesso das organizações.

Para que o sucesso desejado seja alcançado é necessário ter uma empresa organizada, conhecedora do meio no qual está inserida, que saiba os pontos que lhe são favoráveis ou desfavoráveis, identifique as ameaças e oportunidades que o mercado lhe oferece. Uma das ferramentas fundamentais para demonstrar todas estas situações é o planejamento estratégico, este é elaborado pela administração da empresa e auxilia os gestores nas tomadas de decisões importantes para o futuro da empresa.

No estudo realizado pôde-se observar que a elaboração do planejamento estratégico deve seguir alguns passos. Inicialmente é preciso definir o negócio, a missão e a visão da empresa. O primeiro define onde a empresa vai atuar, a segunda expõe porque a empresa existe e a terceira determina aonde a empresa quer chegar.

Também é importante a definição dos valores, igualmente chamados de crenças, princípios ou políticas. Estes apresentam uma visão moral da forma de ser e agir da empresa. Após, faz-se a análise do ambiente, onde se analisam os fatores internos, pontos fortes e fracos; e os fatores externos, sendo eles as ameaças e oportunidades. Cabe destacar que a empresa tem poder sobre os pontos internos, enquanto que sobre as influências externas a organização não tem controle.

A análise interna e externa é muito importante porque influencia diretamente a formulação dos objetivos. Estes indicam as metas da empresa. O que a empresa quer buscar. A partir disto são traçadas as estratégias, que estabelecemos cursos e planos de ação a serem tomados na busca pelo alcance dos objetivos. E, por fim, destacamos o controle e avaliação do planejamento estratégico. A execução deve ser acompanhada e avaliada, para que eventuais distorções sejam detectadas e revertidas a tempo de não causarem maiores prejuízos para a organização.

Com o estudo de caso buscou-se demonstrar, de forma simplificada, como é na prática a elaboração do planejamento estratégico. Cada passo deve ser elaborado de forma adjunta aos demais. Isto representa, por exemplo, que as estratégias devem ser formuladas de acordo com os objetivos a serem alcançados, levando-se em consideração a análise dos pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades, além de estarem de acordo com os princípios adotados pela empresa.

Diante de todo o exposto, fica evidenciada a importância do planejamento estratégico para o sucesso das empresas. A administração deve desenvolvê-lo de forma clara e objetiva, para que possa ser apresentado e entendido pelos demais setores da organização.

A pesquisa alcançou os objetivos propostos pelo estudo, indicando, principalmente, que muitas vezes é o planejamento estratégico que vai determinar o sucesso ou fracasso da empresa. E se o objetivo é que a empresa seja lucrativa e se perpetue ao longo dos anos, não há como negar a importância do esforço dispensado na elaboração e execução do mesmo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M, I, R de. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANSOFF, H. Igor, Org.; DECLERCK, Roger P., Org.; HAYES, Robert L., Org.; ARAUJO, Carlos Roberto Vieira de. . **Do planejamento estratégico a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2.ed. Rev. e Ampl. São Paulo: Pioneira, 2007.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração** tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Ed. Pioneira, 1975.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991-1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da inovação: uma nova abordagem**. 9. Ed. São Leopoldo: Rotermond, 2005.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 16.ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.

_____, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Robert S., NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. São Paulo, FGV editora, 2a ed. 2003.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1 ed. 5 tir. Curitiba: Juruá, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos : uma abordagem gerencial**. 10 ed São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Djalma de Pinho Rebouças. Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, M. E.; (1985). **Competitive advantage**. New York: Free Press. (Disponível na biblioteca da FEA).

PORTER, Michael E. **Competição oncompetition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo, SP: Harbra, 1991.

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

THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. (2000) **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed Porto Alegre: Bookman, 2001.