

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E  
CONTROLADORIA**

**CRISTINI GENEROSO POSSAMAI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

**CRICIÚMA**

**2014**

**CRISTINI GENEROSO POSSAMAI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Especialista no curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2014**

**CRISTINI GENEROSO POSSAMAI**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADOTADO COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Especialista, no Curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 08 de dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

**Aos meus pais, Vitor e Isabel, minha eterna gratidão e reconhecimento, à vocês que me ensinaram os primeiros passos, me acompanham em todos os momentos, educaram-me e ensinaram-me valores, hoje podem vibrar comigo por mais esta conquista. À vocês que são meus exemplos, minha inspiração, minha razão de existir, palavras não são suficientes para expressar meu agradecimento. Só posso dizer que: Amo muito vocês!!**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus pela vida, por iluminar os meus caminhos, guiar os meus passos e conceder força e coragem em todos os momentos. À Ele, agradeço ainda, pelas oportunidades proporcionadas e pelas pessoas especiais que tenho ao meu lado.

Aos meus pais, Vitor e Isabel, e ao meu irmão Vitor Junior, só tenho a agradecer por toda a compreensão, ajuda, amor e carinho. Vocês, que são a base de minha vida, com quem compartilho minhas alegrias e conquistas, com quem divido minhas angústias e tropeços, só posso repetir que vocês são a melhor família do mundo!

Ao meu namorado, Ítalo, com quem posso sempre contar. Agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos, por compreender-me nos momentos de ausência, angústia e desânimo. Amo você!

Ao meu orientador Rafael dos Santos, por compartilhar seus conhecimentos e pela disponibilidade na realização deste trabalho.

À Central Agropecuária, por proporcionar a realização deste estudo, enriquecendo ainda mais o conteúdo deste trabalho.

Aos professores e colegas do MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria, agradeço pelas vivências e conhecimentos repassados. Sem dúvidas, vocês contribuíram significativamente para minha vida profissional.

Enfim, a todos os que contribuíram direta ou indiretamente com a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos e carinho.

**“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para pensar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.”**

**Peter Drucker.**

## RESUMO

POSSAMAI, Cristini Generoso. **Planejamento Estratégico adotado como Ferramenta de Gestão: um estudo de caso em uma empresa comercial**. 2014. 56 p. Orientador(a): Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As constantes evoluções decorrentes do processo de globalização geram inseguranças nos cenários empresariais. A partir desta preocupação, surge a necessidade de desenvolver e aplicar novas ferramentas que possam auxiliar os gestores no processo de preparação para estes novos mercados e desafios. Estar preparado e tomar decisões de forma concisa, rápida e objetiva pode representar o sucesso de uma organização. Neste sentido, caracteriza-se a importância do planejamento estratégico para a tomada de decisões. Definindo o negócio, os objetivos, a missão, visão e valores, apresenta-se de maneira clara onde a empresa pretende chegar e a forma em que irá atuar no mercado. Neste trabalho, o pesquisador apresenta a relevância da aplicação do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. Por meio do estudo de caso, pretende-se evidenciar os benefícios e vantagens que as organizações poderão verificar por meio desta aplicabilidade. Conclui-se, ao final do estudo, que não é necessário um setor específico para acompanhamento do planejamento, em uma empresa de menor porte, a partir da sua elaboração e o início de sua execução os gestores podem realizar o acompanhamento dos resultados, fator este que é essencial para a identificação dos pontos fracos e ameaças que necessitam de melhorias, bem como daqueles pontos fortes e oportunidades, os quais devem ser maximizados para contribuir ou ampliar as atividades da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, estratégias, finanças.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Planejamento e controle orçamentário .....	17
Figura 1: Sistema de Planejamento Organizacional.....	19
Figura 2: Sequência para elaboração do planejamento estratégico.....	22
Figura 3: Análise SWOT.....	26
Quadro 2: SWOT.....	26
Figura 4: Organograma Central Agropecuária .....	37
Quadro 3: Análise de Cenários .....	38
Quadro 4: Análise SWOT.....	41
Quadro 5: Análise da Concorrência .....	43
Quadro 6: Objetivos Estratégicos.....	45
Quadro 7: Plano de Ação Finanças e Custos - 1º Objetivo: Estratégia 01/02.....	47
Quadro 8: Plano de Ação Finanças e Custos - 1º Objetivo: Estratégia 02/02.....	47
Quadro 9: Plano de Ação Finanças e Custos - 2º Objetivo: Estratégia 01/01 .....	48
Quadro 10: Plano de Ação Comercial - 1º Objetivo: Estratégia 01/02 .....	48
Quadro 11: Plano de Ação Comercial - 1º Objetivo: Estratégia 02/02 .....	49
Quadro 12: Plano de Ação Comercial - 2º Objetivo: Estratégia 01/02 .....	49
Quadro 13: Plano de Ação Comercial - 2º Objetivo: Estratégia 02/02 .....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
Dr.	Doutor
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
Ltda	Limitada
Nº	Número
Prof.	Professor
Pronaf	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SC	Santa Catarina
Sr (s).	Senhor (es)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL.....	15
<b>2.1.1 Agilidade Estratégica</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2.1 Importância do Planejamento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Tipos de Planejamento</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.1 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico</b> .....	<b>22</b>
2.3.1.1 Cenários .....	23
2.3.1.2 Missão .....	23
2.3.1.3 Visão .....	24
2.3.1.4 Princípios.....	25
2.3.1.5 Análise de Ambientes: SWOT .....	26
2.3.1.6 Análise dos Concorrentes .....	27
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DESAFIOS EMPRESARIAIS.....	28
2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	29
<b>2.5.1 Tipos de Estratégia</b> .....	<b>30</b>
2.5.1.1 Estratégia de Sobrevivência.....	30
2.5.1.2 Estratégias de Manutenção.....	31
2.5.1.3 Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento.....	31
2.6 PLANO DE AÇÃO .....	32
2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	33
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>35</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	35
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>36</b>

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
<b>4.1.1 Cenários .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.2 Missão .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.3 Visão.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.4 Princípios .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.5 Análise de Ambientes: SWOT .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.6 Análise dos Concorrentes .....</b>	<b>43</b>
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DESAFIOS EMPRESARIAIS.....	44
4.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	45
4.4 PLANO DE AÇÃO .....	46
4.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	50
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório apresenta-se, primeiramente, o tema e o problema, que são norteadores desta pesquisa. Em seguida expõem-se os objetivos geral e específicos, os quais representam as expectativas deste estudo. Por fim, descreve-se a justificativa, ou seja, os motivos que levaram ao desenvolvimento do presente estudo, bem como a sua relevância para a empresa, seus gestores e para a sociedade de maneira geral.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As oscilações do mercado econômico e financeiro exigem que as empresas adotem a análise constante das estratégias para garantir sua estabilidade e sua vantagem competitiva no meio em que estão inseridas. Em contrapartida, pode-se dizer que esta mesma competitividade consiste no fator responsável pelo sucesso e consolidação de uma organização e/ou da sua marca.

Neste cenário, a busca por ferramentas de planejamento estratégico e gestão empresarial são aprimoradas e adaptadas às necessidades de cada instituição. Conseqüentemente, estes mecanismos vêm garantindo espaço na estrutura organizacional, e valorizando a temática, de maneira geral.

As atividades de análise e planejamento são complementares, para um bom planejamento é necessário identificar os fatores que interferem, direta ou indiretamente, nas atividades da organização, para determinar a forma e estratégias de atuação da empresa no mercado.

Com a argumentação exposta, evidencia-se que o problema desta pesquisa consiste em: Qual o modelo adequado para a aplicação do planejamento estratégico em uma empresa comercial do ramo agropecuário situada em Jacinto Machado/SC?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para atender a sua problemática de pesquisa, o presente estudo conta com os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a aplicabilidade e benefícios do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma empresa comercial do ramo agropecuário da cidade de Jacinto Machado/SC.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Revisar a bibliografia pertinente aos temas Planejamento estratégico;
- Identificar as ferramentas de gestão utilizadas, atualmente, pela empresa;
- Avaliar, a partir do estudo realizado, a implantação do planejamento estratégico como instrumento para tomada de decisões.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Atingir resultados positivos e consolidar-se no mercado, consistem nos maiores objetivos e expectativas das empresas, pode-se até dizer que representam a razão de uma organização existir. Para tanto, não apenas o aumento do faturamento refletirá positivamente nestes indicadores, o sucesso de uma organização está interligado a diversos fatores, sejam eles de âmbito financeiro, econômico, social e ambiental.

A crescente globalização e os avanços tecnológicos atingem as empresas de todos os setores, portes e atividades, sendo ainda a responsável pelos constantes processos evolutivos que as organizações se adaptam no decorrer dos anos.

Para acompanhar esta evolução, as estratégias são cada dia mais valorizadas, os profissionais atuam em processos de educação continuada, e as vantagens competitivas pessoais e empresariais constituem uma rede de funcionalidades essenciais para a garantia de um desenvolvimento empresarial eficiente e eficaz.

Neste contexto, o presente estudo objetiva contribuir com as empresas, de maneira geral, revisando os conceitos pertinentes ao planejamento estratégico e

a sua importância para a tomada de decisões. Além de verificar a viabilidade de sua aplicação nas práticas gerenciais.

Especialmente, na área comercial, onde a disputa por clientes é um aspecto crescente, as empresas buscam ferramentas para aprimorar o seu atendimento, conhecendo suas potencialidades e fragilidades internas, observando o comportamento do mercado, elas poderão adotar estratégias para minimizar as suas fraquezas e fortalecer seus pontos fortes.

Entretanto, para identificar as melhorias e enfatizar as suas vantagens, as organizações precisam dispor de ferramentas gerenciais que mensurem os indicadores. Com base neste posicionamento, evidencia-se a importância da aplicabilidade do Planejamento Estratégico nas empresas.

Além de mensurar os aspectos citados, esta ferramenta possibilita a análise do cenário empresarial, definição de metas e estratégias, embasando as decisões dos gestores. Decisões estas que tomarão como princípio, as perspectivas empresariais atuais e as projeções definidas mediante os cenários identificados.

A aplicabilidade deste estudo nos processos empresariais pode ser relacionada diretamente com a tomada de decisões, quanto maior o detalhamento e confiabilidade das informações apresentadas, mais acertado será o posicionamento dos gestores. Destaca-se a relevância da confiabilidade nos dados apresentados, este é um fator determinante para o sucesso das organizações.

Especificamente para a empresa, objeto deste estudo de caso, destaca-se que o presente trabalho contribuirá na identificação e análise das ferramentas gerenciais, atualmente, utilizadas. Ampliando o rol de informações dos gestores, e apresentando a viabilidade de implantação do planejamento estratégico.

Este estudo visa elucidar que as ferramentas gerenciais podem ser utilizadas por empresas de todos os segmentos e portes. Erroneamente, a utilização do planejamento estratégico, bem como de outras ferramentas de gestão está associada a grandes organizações, que inclusive contam com setores específicos para análises e definição de metas e estratégia. Para modificar esta visão, este estudo será aplicado em uma empresa de pequeno porte situada no município de Jacinto Machado/SC.

Destaca-se ainda, que para garantir o desempenho do planejamento estratégico, a empresa precisa adotar o acompanhamento das métricas definidas, pois esta ferramenta trará resultados se aplicada de maneira gradual. Portanto, a

realização de reuniões para análise dos resultados precisam ser aplicados periodicamente.

Em relação ao setor em que a empresa está inserida, destaca-se que a concorrência é um aspecto de grande relevância. Enfatiza-se que, preço e prazo são fatores determinantes para conquistar o cliente. Neste sentido, o equilíbrio do fluxo de caixa da empresa exige grande empenho por parte dos gestores. Com o intuito de minimizar os impactos financeiros, a aplicação de um orçamento econômico-financeiro contribuirá com o planejamento e gestão.

Mais uma vez, destaca-se que o acompanhamento entre o orçado e o realizado consiste em aspecto fundamental para a aplicação da ferramenta. Acompanhar a performance da empresa é fator determinante para a garantia de sucesso.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento, serão apresentados os conceitos pertinentes ao desenvolvimento do projeto, contemplando a revisão bibliográfica realizada para o entendimento e compreensão do tema proposto.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

As atividades da empresa consistem em um constante processo de tomada de decisões. Diariamente, os gestores precisam definir estratégias de compras, vendas, fluxo de caixa, dentre outros aspectos.

Corroborando com este entendimento Padoveze (2003, p. 30), afirma que “todo o processo de gestão é caracterizado pela necessidade de tomada de decisões, que também é um processo, pois consiste numa série de procedimentos, que culminam com toda a decisão.”

O processo de gestão para Catelli (2001, p. 58), “deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade”.

A busca constante pelo destaque no mercado em que está inserida, incentiva as empresas a valorizar a vantagem competitiva. Padoveze (2003, p. 98) enfatiza que a estratégia “deve estar em consonância com a missão da empresa, metas e objetivos. Basicamente, a estratégia é uma visão de longo prazo, que pode ser até configurada em número de anos.”

A gestão estratégica, no entendimento de Oliveira (2009), caracteriza-se com a consolidação de princípios, normas e funções, que nortearão as atividades da empresa, otimizando os recursos empresariais, e ainda gerando um equilíbrio entre a organização, o ambiente e a sociedade em que a empresa está inserida.

A partir dos conceitos elucidados, entende-se que a gestão e a estratégia consistem em aspectos estritamente alinhados em uma organização. Para conduzir suas atividades, as empresas precisam adaptar as decisões às necessidades e oscilações do mercado, garantindo assim a consolidação no ambiente em que estão inseridas.

### 2.1.1 Agilidade Estratégica

Analisando o cenário econômico e globalizado, o qual é vivenciado pela sociedade atualmente, verifica-se a relevância de processos com decisões rápidas, eficientes e eficazes. Eficientes, pois precisam atender ao seu propósito, e eficazes, porque precisam observar o tempo ideal desta decisão.

Para Müller (2014), no atual contexto econômico, as empresas precisam estar preparadas para as mudanças e adaptações. Neste ambiente, o alto de nível de surpresas e complexidade não disponibiliza o tempo ideal ou àquele julgado necessário para avaliação do cenário e posterior tomada de decisão. Destaca ainda, que a previsibilidade das mudanças vem diminuindo com o passar do tempo.

Concomitantemente a esta situação, Barcellos (2014, p. 39) traz o entendimento de que

a tecnologia está revolucionando o modo de competir das organizações. Produção flexível e redução do tempo de resposta, oriundas de desenvolvimentos tecnológicos em curso, estão sendo consideradas novas fontes de vantagem competitiva. Entretanto, sobreviver, conquistar participação de mercado e, sobretudo, satisfazer necessidades rapidamente mutáveis não é tarefa fácil para as empresas, cujo propósito deve ser criar e manter clientes. Agilidade surge, então, como requisito ímpar da estratégia empresarial, pois em época alguma da história a velocidade da mudança foi tão grande. Hoje, a única certeza das organizações é a incerteza.

Analisando o entendimento destes autores, elucida-se a importância do conhecimento e da agilidade para os processos empresariais. Em tempo, destaca-se a importância do planejamento no intuito de conhecer os seus processos e clientes a fim de estabelecer suas metas, ações e objetivos com base nestes propósitos.

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para auxiliar a empresa em seus processos, os gestores podem contar com algumas ferramentas. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 30),

O planejamento, [...], é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar a sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

Para garantir o sucesso destas decisões, as organizações precisam estar amparadas por instrumentos que além de demonstrar os dados atuais, auxiliem na apresentação de possíveis cenários.

Quadro 1: Planejamento e controle orçamentário

<b>O que é planejamento?</b>	<b>O que é orçamento?</b>
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p. 117)

A diferenciação entre estas duas ferramentas, apresentadas no Quadro 1, evidencia a importância da sua aplicabilidade na execução do processo de gestão.

O orçamento por sua vez, representa em termos quantitativos os planos da Administração, Oliveira, Perez Jr e Silva (2004), reforçam que ele representa em números os objetivos e planos, delimitando os fatores necessários para garantir os resultados esperados.

O ponto fundamental do sistema orçamentário, segundo Padoveze (2003, p. 189), consiste no "processo fundamental de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros."

Dentre os objetivos da implantação do sistema orçamentário, Padoveze (2003) menciona que a base do controle consiste no acompanhamento do orçado com o realizado, analisando e identificando as variações. Destaca-se, ainda, que este é um processo flexível, no qual é possível efetuar a correção dos erros detectados e promovendo os ajustes necessários para sua adequação a realidade e necessidade empresarial.

É importante destacar que o sucesso da implantação de um orçamento, depende do seu acompanhamento e revisão. A partir dos quais, será possível identificar e reavaliar se as estratégias adotadas contribuirão com a garantia do objetivo proposto.

### 2.2.1 Importância do Planejamento

Com os constantes avanços econômicos e financeiros, a necessidade do planejamento torna-se cada vez mais evidente no cenário empresarial. Os gestores precisam assegurar que a essência da organização prevalecerá frente a competitividade, valorizando inclusive que para se sobressair no mercado os princípios deverão ser mantidos, zelando pela imagem e preocupação econômica e social da empresa no cenário em que está inserida.

Com base nestes propósitos, destaca-se a importância do planejamento como ferramenta de gestão. Pois, para Oliveira (2002), este processo tende a reduzir as incertezas durante o processo decisório, além de contribuir para aumentar as possibilidades de atingir os objetivos, metas, planos e resultados estabelecidos.

Para que funcione de forma eficiente, Sá e Moraes (2005, p.6) enfatizam os aspectos que devem ser considerados na elaboração do planejamento:

- **objetividade:** deve colocar ênfase na busca de resultados para a empresa com comprometimento de seu corpo gerencial;
- **seletividade:** deve se concentrar no que é essencial e relevante para a empresa;
- **coerência:** deve ser compatível com a filosofia e com a cultura corporativa da empresa;
- **consistência:** os diversos objetivos a serem alcançados não podem se inviabilizar mutuamente;
- **realismo:** deve se restringir a objetivos factíveis mesmo que o ótimo inatingível dê lugar ao bom mais realizável;
- **ações globais e participativas:** envolvem o comprometimento de todos os níveis gerenciais nas etapas de elaboração, implantação e acompanhamento do que foi planejado;
- **flexibilidade:** deve permitir mudanças em resposta a novos desafios que tenham sido identificados; e
- **consolidação:** deve ser expresso em um plano estratégico que defina e quantifique os problemas, as metas e as estratégias.

As características citadas são essenciais para que o planejamento estratégico atenda ao seu principal objetivo que consiste em atingir os resultados almejados e traçados para a empresa no período determinado.

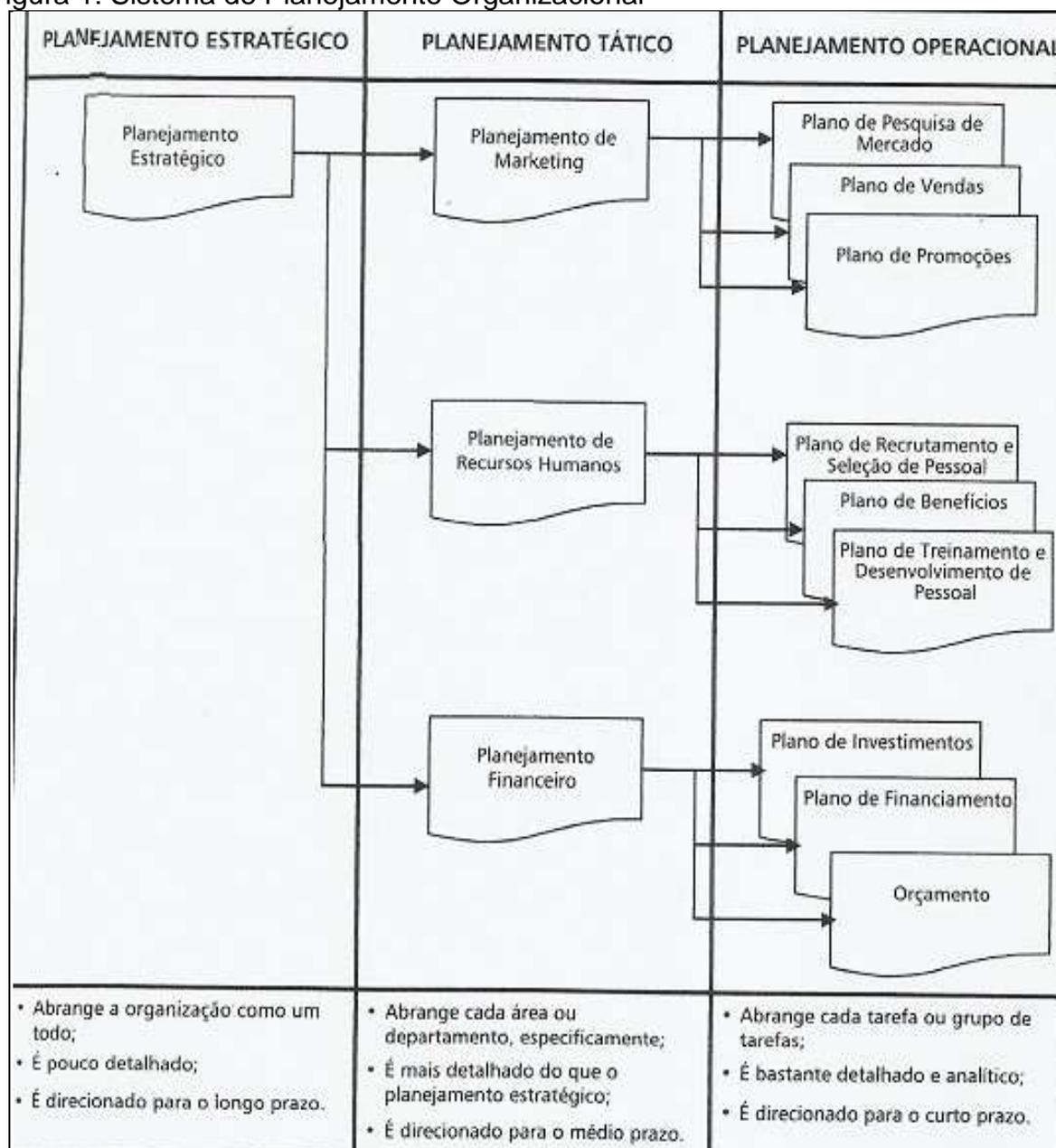
### 2.2.2 Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser classificado de acordo com a sua amplitude no tempo. Serra, Torres e Torres (2004), subdividem em **estratégico**, desenvolvido

para longo prazo, apresenta os objetivos gerais da empresa, **tático**, evidencia as atividades de distribuição dos recursos, e **operacional**, estabelecendo padrões e programas de desenvolvimento para as atividades.

A Figura 01 apresenta as delimitações entre cada um dos tipos de planejamento:

Figura 1: Sistema de Planejamento Organizacional



Fonte: Andrade (2012, p.15).

O planejamento operacional, na visão de Oliveira (2009, p. 74) representa a "formalização das metodologias para o desenvolvimento e para a implementação

de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa." Complementando ainda, que todos os subsistemas da empresa precisam estar interligados para garantir a sua eficiência.

No entendimento de Andrade (2012, p. 14), o planejamento tático "abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento institucional." Citando como exemplos de planos táticos: o plano de marketing, plano de recursos humanos, plano financeiro, entre outros.

E quanto ao planejamento estratégico, Andrade (2012) enfatiza que ele se refere ao plano de longo prazo, envolvendo a empresa como um todo, sem tratar de cada plano ou processo de maneira específica.

De acordo com os autores citados, pode-se afirmar que para a implantação de uma estratégia de eficiente, os planejamentos mencionados deverão ser trabalhados em sintonia, identificando os aspectos condizentes a cada um dos níveis estratégicos da organização.

### **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para tomar decisões acertadas e condizentes com a realidade da empresa, os gestores utilizam-se de ferramentas gerenciais, dentre elas o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é definido por Oliveira, Perez Jr. e Santos Silva (2002, p. 39) como o "conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser."

Na concepção de Serra, Torres e Torres (2004) o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada desde a década de 60, mas que declinou nos anos seguintes devido a ausência de adaptações. Entretanto, com o crescimento das organizações e os avanços da Internet, foi implementada e novamente inserida nas práticas empresariais.

Complementando esta afirmação, os autores ainda mencionam que o "planejamento estratégico volta, entretanto, não como um processo periódico, mas como uma parte da tarefa diária do executivo. Passa a envolver mais pessoas do

que apenas os líderes e conta com a participação estreita dos stakeholders.” (SERRA, TORRES e TORRES, 2004, p. 18)

No entendimento de Catelli (2001), o principal objetivo do planejamento estratégico consiste em garantir que missão da empresa seja cumprida. Para assegurar este propósito, todo o processo precisa estar constante alinhado.

O planejamento estratégico, no entendimento de Alves *et al* (2013) é um ferramenta amplamente utilizada por grandes empresas, entretanto pesquisas recentes demonstram que as pequenas organizações, mesmo que ainda não utilizem o planejamento estratégico, buscam qualificar os seus processos gerenciais e reconhecem os benefícios que estas ferramentas podem representar aos seus negócios.

Analisando ainda a aplicabilidade do Planejamento Estratégico em empresas de pequeno porte,

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. Também deve ser simples, pois muitas vezes o pequeno empresário possui pouco conhecimento administrativo o que impossibilitaria a implementação de métodos mais elaborados. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim são necessários métodos que sejam adequados as suas peculiaridades. (QUADROS *et al*, 2012) .

Verifica-se que no decorrer dos anos, os conceitos foram revistos e a ferramenta passa a ser utilizada em organizações de todos os portes. Entretanto, para o garantir o sucesso de sua aplicação, o planejamento estratégico exige um acompanhamento periódico, o que possivelmente irá demandar tempo dos responsáveis.

Contribuindo com esta concepção, Almeida (2009) afirma que para a implantação em empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico precisa ser simplificado, facilitando as atividades cotidianas. Em contrapartida, poderá demonstrar aos gestores que mudanças de estratégias poderão modificar o rumo e os resultados das empresa.

A partir do desenvolvimento do planejamento estratégico, verifica-se as diretrizes a serem adotadas pela empresa, e tem-se o embasamento para a elaboração do orçamento. Para um melhor entendimento, apresenta-se em resumo os aspectos importantes inerentes a estas duas ferramentas gerenciais.

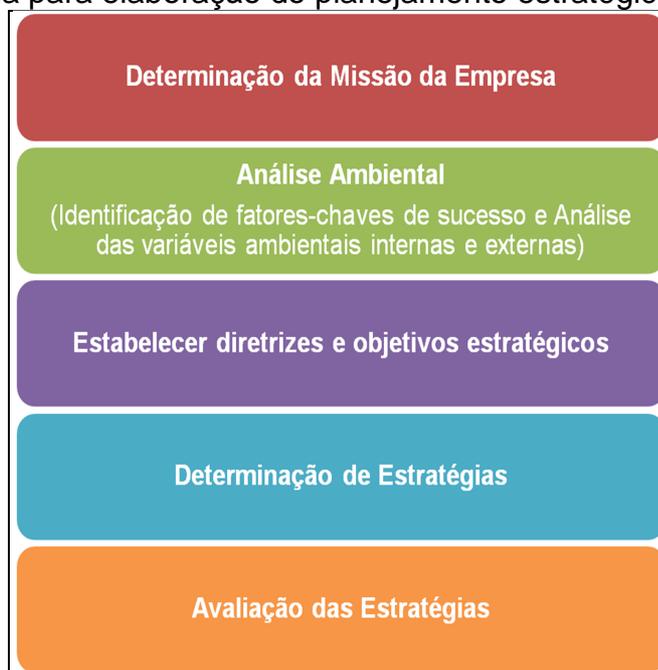
### 2.3.1 Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico

O processo de planejamento consiste em uma fonte constante de pesquisa e análise destas estratégias, sua implantação depende de avaliações constantes de processos.

De acordo com Oliveira (2002), o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento corresponde as escolhas: estrutura de mercado, profissional que auxiliará o processo. A elaboração, consiste na identificação dos pontos fortes e fracos, verificação de oportunidades e ameaças, considerando sempre os objetivos e metas que a empresa deseja atingir. Já a implementação, envolve os assuntos organizacionais, ferramentas de gestão, sistemas de informações, competências e treinamentos, bem como liderança necessária para a execução do processo.

Para a elaboração de um planejamento estratégico, orienta-se observar a seguinte sequência, definida por Oliveira, Perez Jr e Silva (2002), para garantir a sua eficácia.

Figura 2: Sequência para elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr e Silva (2002).

No decorrer deste estudo, cada um dos aspectos citados nesta sequência será apresentado de maneira explicativa e detalhada.

### 2.3.1.1 Cenários

Para identificar a situação da empresa em relação ao mercado onde está inserida, bem como a percepção dos clientes quanto a imagem da organização, uma das ferramentas utilizadas consiste na observação dos cenários.

Os cenários, de acordo com Oliveira (2002, p. 76), "representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas."

No entendimento de Andrade (2012), os cenários também podem ser caracterizados como a definição do negócio, a qual consiste em identificar os aspectos relacionados ao ponto em que a empresa quer chegar, além de delimitar o setor em que deseja atuar com enfoque nas suas oportunidades.

Para Oliveira (2002), a elaboração dos cenários poderá fundamentar-se com os seguintes aspectos:

- ✓ o pensamento estratégico idealizando situações futuras, não necessariamente interligando o passado e o futuro;
- ✓ criação de uma base de dados com os aspectos econômicos, sociais e ainda de infraestrutura;
- ✓ integração do setor empresarial com a comunidade;
- ✓ uma metodologia especialmente desenvolvida para esta atividade, de maneira sistemática, multidisciplinar e estruturada.

Neste sentido, avaliar os cenários consiste em observar a empresa como um todo, ou seja, percebendo os aspectos relacionados ao ambiente em que ela está inserida. Considerando que o desenvolvimento de toda a comunidade precisa estar atrelado ao sucesso do organização.

### 2.3.1.2 Missão

Um dos aspectos de grande relevância na estratégia da empresa consiste na sua missão. Ela apresentará de forma sucinta, a definição de todo o negócio. Afirma-se ainda que consiste na rápida apresentação da empresa ao mercado.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a missão apresenta os objetivos e aspirações da empresa, ou seja, onde ela quer chegar, complementam ainda informando que ela consiste na razão da empresa existir.

Para Muller (2014, p. 25), a missão, "em âmbito corporativo, é a razão de ser da empresa; em âmbito de negócio, o papel que a empresa deve desempenhar dentro dele. A definição da missão delimita e permite a busca da competência."

No entendimento de Andrade (2012, p. 27), a missão

é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades e/ou desejos. Assim, a missão constitui um importante elemento para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos e/ou serviços necessários para o cumprimento de tal finalidade.

A elaboração da missão, requer conhecimento e identificação dos reais objetivos da organização, os gestores precisam definir de que forma apresentarão seus objetivos ao mercado, garantindo que a missão represente seus propósitos.

### 2.3.1.3 Visão

Determinando a sua razão de existir, a empresa precisa ainda delimitar onde quer chegar, quais os nichos de mercado irá atingir e os prazos para alcançar os seus objetivos. Estes aspectos são evidenciados, em resumo e de maneira estratégica, na sua visão.

Para Andrade (2012, p. 32), a visão estratégica corresponde "à definição de uma situação futura desejada em longo prazo para que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional."

A visão, segundo Serra, Torres e Torres (2004), consiste em identificar as necessidades do mercado e forma de como atender e atingir os seus objetivos.

Esclarecendo as características essenciais para o desenvolvimento da visão de uma empresa, Müller (2014, p. 30) cita que ela deve ser:

- Clara, abrangente e detalhada.
- Desafiadora e inspiradora.
- Compartilhada pelas pessoas da organização.
- Motivadora e inovadora.

- Desenvolvida pelo líder.

Em resumo, a visão precisa representar de maneira simples a motivação pela qual a empresa está no mercado, mais do que demonstrar onde quer chegar, ela precisa incentivar todos os seus colaboradores a trabalharem em conjunto para atingir seu objetivo maior, a sua razão de existir.

#### 2.3.1.4 Princípios

Os princípios da organização, assim como àqueles que regem a vida das pessoas em sociedade, consistem nos reais valores, nas aspirações, crenças e acima de tudo no respeito do seu espaço em relação ao espaço do outro.

Contribuindo com esta afirmação, Muller (2014, p. 27), define que "valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes [...]. As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes."

Complementando este entendimento, Lucca (2013) caracteriza os princípios e valores como os padrões de comportamento da organização, eles guiarão as atividades diárias de modo que garantam a realização da missão e o alcance da visão.

Os princípios e valores de uma empresa, geralmente estão relacionados aos temas: "Clientes, Qualidade, Comunidade, RH, Ecologia, Imagem, Inovação e Tecnologia, Ética, entre outros." (MULLER, 2014, p. 28).

O autor ainda evidencia que dentre os principais objetivos da sua formalização, os valores tendem a orientar comportamentos, reforçar os conceitos da moral e da ética de uma organização, motivar e impulsionar as atividades, bem como definir os aspectos da responsabilidade social e ambiental.

Assim como acontece nas sociedades, nas empresas o conceito não poderia ser diferente, os valores correspondem aos princípios e crenças da organização, portanto estarão presentes em todas as suas atividades, e especialmente norteando as suas decisões.

### 2.3.1.5 Análise de Ambientes: SWOT

Com o intuito de identificar o meio em que a empresa está inserida, deve-se analisar o ambiente de maneira geral, considerando os fatores relevantes para a sua atividade, sejam eles no âmbito interno e/ou externo.

Para iniciar o planejamento estratégico, um instrumento muito importante na sua elaboração é a análise SWOT. O termo, origina-se das iniciais em inglês, conforme definição apresentada:

Quadro 2: SWOT

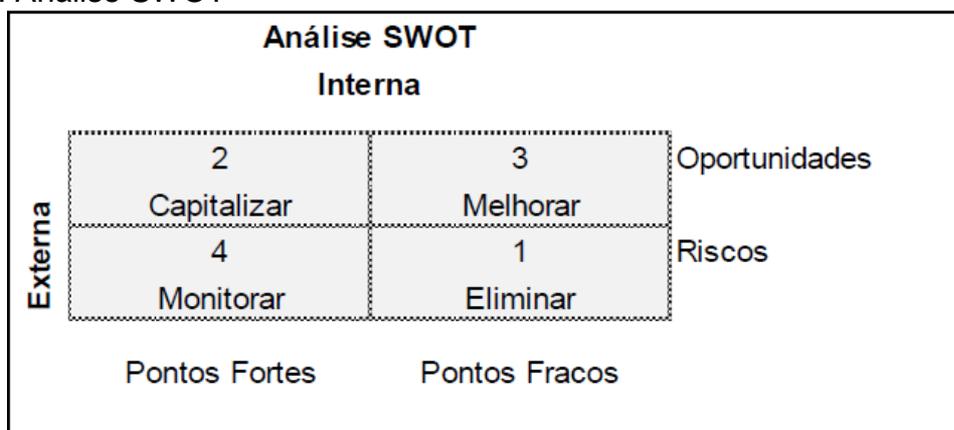
<b>S</b>	<i>Strenghts</i>	Forças - Pontos Fortes
<b>W</b>	<i>Weaknesses</i>	Fraquezas - Pontos Fracos
<b>O</b>	<i>Opportunities</i>	Oportunidades
<b>T</b>	<i>Threats</i>	Ameaças

Fonte: Padoveze (2003, p. 97)

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), nesta análise são apresentadas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento. Aspectos estes que quando identificados e mensurados, permitem a empresa a escolha de estratégias adequadas ao seu negócio.

A Figura 03 evidencia a aplicabilidade da análise SWOT no cenário empresarial, bem como as atitudes esperadas para minimizar ou valorizar cada um dos pontos analisados.

Figura 3: Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Padoveze (2003)

Nesta concepção, Catelli (2001, p. 138) enfatiza que:

o processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Com esta análise, os aspectos empresariais, internos (forças e fraquezas) e/ou externos (oportunidades e ameaças) são mensurados, conseqüentemente avalia-se quais os pontos merecem destaque e estratégias especiais.

#### 2.3.1.6 Análise dos Concorrentes

As empresas devem trabalhar, considerando sempre as atividades dos seus concorrentes, nenhuma organização por mais sólida e consolidada atua sozinha ou possui uma clientela exclusiva, a qualquer momento poderão ocorrer evidências de novos entrantes, sendo necessário estar preparado para superar estas adversidades.

Para caracterizar a importância da análise dos concorrentes no ambiente empresarial, Lucca (2013, p. 152) cita Sun Tzu

A rivalidade entre os concorrentes é uma força que impacta diretamente nas decisões estratégicas e competitivas das organizações. Segundo Sun Tzu, se o general conhecer o seu exército muito bem, e também conhecer o seu inimigo, terá 100% de chances de vencer a guerra; se o general conhecer o seu exército muito bem, mas não conhecer o seu inimigo, terá 50% de chances; agora se não conhecer nem a si e nem a seu inimigo poderá ser derrotado. Com esta afirmação milenar, fica claro que um estudo da concorrência é necessário para o sucesso estratégico da organização.

No que se refere a análise dos concorrentes, Oliveira (2002), evidencia que trata-se de um processo constante e que quanto melhor o detalhamento, maior será o sucesso do planejamento, ou seja, quanto maior o conhecimento menor será o risco estratégico.

O conhecimento em relação aos concorrentes evita surpresas, e ainda contribui para o fortalecimento da vantagem competitiva, a qual é definida por Oliveira (2002, p. 116) como responsável por identificar "os produtos e os mercados para os quais as empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais

que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras."

A vantagem competitiva contribui para a consolidação de uma empresa podendo ainda, representar um dos Fatores Críticos de Sucesso desta, fortalecendo a sua imagem no mercado e garantindo a preferência dos seus *stakeholders*.

## 2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DESAFIOS EMPRESARIAIS

Após analisar os aspectos inerentes a gestão, identificar os principais aspectos e necessidades da empresa em relação ao mercado, é chegado o momento de delimitar os pontos que os gestores desejam atingir, os resultados e melhorias esperados, bem como definir meios de minimizar as ameaças e controlar os desafios que a empresa estará exposta.

Inicialmente, destaca-se a diferença entre objetivos e desafios. Na concepção de Oliveira (2002), objetivo é o ponto que a empresa deseja atingir, delimitando um prazo para sua realização e ainda o responsável para acompanhar e desempenhar esta tarefa. Enquanto os desafios, corresponde a quantificação, ou seja, a definição de prazos para um objetivo a ser atingido. Destaca-se ainda, de acordo com o autor, que o desafio exige um esforço extra para que ele seja alcançado.

Para conceituar os objetivos estratégicos, Sá e Moraes (2005, p. 15), evidenciam que

Nesta etapa são definidos os estados futuros desejados e os resultados pretendidos, identificados a partir do diagnóstico estratégico e coerentes com a missão e as diretrizes básicas da empresa. São também explicitados de maneira qualitativa ou quantitativa os pontos futuros desejados e a época de seu atingimento, para cada unidade da organização.

Em tempos de competitividade acirrada, destaca-se que os desafios consistem em presença constante no cotidiano empresarial. Os gestores precisam estar atentos as oscilações do mercado como um todo, e não apenas no ramo em que estão inseridas, pois nem sempre a concorrência estará segmentada no mesmo ramo de atividade, comumente verificam-se ameaças de novos entrantes inclusive de atividades paralelas e que possam substituir os produtos comercializados.

## 2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para apresentar um conceito geral, Müller (2014, p. 47) cita que estratégia consiste nas atividades e propósitos que a empresa irá adotar "para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os Princípios e Valores e buscando cumprir a Missão proposta em seu Negócio para atingir sua Visão de Futuro."

Complementando esta concepção, no que se refere a estratégias empresariais, Barcellos (2014, p. 40), enfatiza que

Organizações não contam com estratégia única e, sim, com diversas. Trata-se tanto de novas estratégias quanto de desdobramentos, adequações e ajustes de estratégias existentes, que são formuladas ou emergem em vários níveis. Do nível corporativo, ou empresarial, partem as estratégias de linhas gerais, deliberadas - as estratégias guarda-chuvas - que se disseminam pelas empresas do grupo ou pelas unidades de negócio e pelas diversas áreas funcionais. Aí, então, emergem estratégias com o desenvolvimento gradativos das ações e experiências da organização.

Relacionando a estratégia competitiva, Padoveze (2003), enfatiza que ela está relacionada as vantagens competitivas sustentáveis direcionadas a produtos específicos ou ainda aos próprios mercados, considerando sempre os objetivos identificados.

Na elaboração da estratégia, deve-se considerar segundo Oliveira (2002, p. 212) três aspectos principais:

- ✓ a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- ✓ o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- ✓ a integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste espaço, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Para garantir o sucesso destas estratégias, é essencial que elas estejam interligadas entre todos os níveis corporativos, considerando que o trabalho em conjunto em prol de um mesmo objetivo será o instrumento para garantir o resultado futuro.

### 2.5.1 Tipos de Estratégia

A partir da análise de seus objetivos, definição de suas metas e identificação das melhorias que precisam ser desenvolvidas, os gestores irão determinar qual o tipo de estratégia a ser adotado pela empresa.

A literatura sobre este assunto, delimita as estratégias em três níveis: Estratégias de sobrevivência, estratégias de manutenção e estratégia de crescimento e desenvolvimento.

#### 2.5.1.1 Estratégia de Sobrevivência

Em momentos de dificuldades, os gestores precisam identificar novas metodologias com o intuito de solucionar os atuais problemas de sua empresa. Estes novos projetos, se atenderem ao seu principal objetivo, poderão inclusive contribuir para a reestruturação da empresa em seu mercado ou ainda, estarão decretando a sua insolvência.

As estratégias de sobrevivência e/ou redução são aplicadas, segundo Barcellos (2014), quando as instituições enfrentam desempenhos insatisfatórios gerando inclusive riscos de insolvência da organização.

Estas estratégias, de acordo com Andrade (2012, p. 79),

geralmente são utilizadas em caráter temporário por empresas cuja situação interna e/ou externa exige a tomada de decisões urgentes para eliminar (ou diminuir) os impactos negativos resultantes da supremacia dos pontos fracos sobre os pontos fortes e/ou da predominância das ameaças sobre as oportunidades.

Para Oliveira (2002), esta modalidade de estratégia deve ser adotada apenas se não houver nenhuma outra alternativa para a empresa, considerando uma situação caótica com altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas. Destaca-se que esta estratégia, se adotada em momento incorreto, pode trazer desastrosas consequências às empresas.

Ainda na visão de Oliveira (2002), algumas ações que poderão ser adotadas nesta modalidade consistem em: redução de custos, desinvestimento, e caso as primeiras não apresentem o resultado esperado utiliza-se da liquidação do negócio.

Ao optar em implantar uma estratégia de sobrevivência, os gestores precisam estar cientes de que a desaceleração das suas atividades, em mercados de alta competitividade poderão resultar em fracassos das empresas, pois impactam diretamente a imagem da empresa.

#### 2.5.1.2 Estratégias de Manutenção

Para assegurar a sua competitividade no mercado, a empresa precisa estar conectada ao seu mercado, acompanhando as possíveis tendências e oscilações. Esta medida, inclusive, amplia a capacidade de decisões estratégicas em tempo hábil.

As estratégias de manutenção, de acordo com Barcellos (2014, p. 41), também conhecidas como estratégias de estabilidade, são aplicadas quando "a concentração de esforços no portfólio de negócios contribuir para estabelecer o posicionamento competitivo das distintas unidades."

Oliveira (2002), caracteriza as estratégias de manutenção como uma análise dos pontos fortes verificados até o momento, garantindo a sobrevivência da organização, e evidenciando as posições e objetivos alcançados no mercado. Com atividades de minimização dos seus pontos fracos, e maximização dos fortes, a empresa poderá adotar uma postura moderada de investimentos para garantir a sua sobrevivência e consolidação no mercado.

As estratégias de manutenção podem ser evidenciadas como essenciais para o longevidade de uma empresa, sua presença garante que a criação ou revisão das práticas adotadas contribuirão para a continuidade das atividades desta organização.

#### 2.5.1.3 Estratégia de Crescimento e Desenvolvimento

Com o intuito de ampliar o mercado e suas atividades, as empresas poderão optar em desenvolver estratégias visando o crescimento e desenvolvimento. Destaca-se que o seu principal propósito consiste em agregar valor ao negócio.

No que se refere as estratégias de crescimento, Oliveira (2002, p. 202) afirma que estratégias de crescimento estão relacionadas com a "predominância de

pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando, efetivamente, é usufruída pela empresa." É comum neste tipo de estratégia, o lançamento de novos produtos, incremento no volume de vendas, dentre outros aspectos.

Contribuindo com esta definição, Barcellos (2014) menciona que elas são indicadas nos momentos em que o resultado esperado possibilite aumentar o valor da empresa. O autor, ainda cita como exemplos desta modalidade de estratégia: crescimento interno, integração horizontal, fusões, alianças estratégicas, dentre outros.

Neste sentido, a definição de estratégias de crescimento deverá ser adotada apenas mediante um estudo dos aspectos empresariais, e ainda com o apoio dos gestores envolvidos, pois a ampliação das atividades e o incremento de valor exigem investimentos que poderão impactar nos atuais resultados de uma instituição.

## 2.6 PLANO DE AÇÃO

A partir da identificação dos objetivos estratégicos, é necessário criar um plano de ação para colocar em prática os procedimentos necessários para que este seja atingido. Além de descrever as atividades a serem executadas, um plano de ação deve contemplar os aspectos envolvidos no processo, tais como o responsável, os investimentos necessários, o prazo, e delimitando, com clareza, o propósito para o qual foi desenvolvido.

Os planos de ação, para Oliveira (2002), consistem em um conjunto de partes que determinam as ações e projetos que serão executadas para cada um dos assuntos (objetivos) que estão sendo tratados.

Contribuindo com este conceito, Muller (2014, p. 46), define os planos de ação como o

desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa. Um dos pontos importantes a ressaltar é que esses planos devem ser traduzidos em orçamentos operacionais.

A cada objetivo estratégico, Andrade (2012, p. 22) evidencia que deverá ser elaborado um plano de ação, em conformidade com a sua missão, considerando ainda as seguintes abordagens:

- (1) os indicadores para definição de metas;
- (2) as metas de curto, médio e longo prazos;
- (3) as estratégias de ação para que cada uma destas possa ser atingida;
- (4) o responsável pelo desencadeamento de cada uma dessas ações necessárias;
- (5) a determinação do prazo para cumprimento de cada uma das ações;
- (6) os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada uma das ações.

A elaboração de um plano de ação tem o propósito de quantificar e determinar os procedimentos que a empresa precisa aplicar para garantir que seus objetivos estratégicos sejam atingidos, assim como os desafios empresariais sejam superados.

## 2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a definição e elaboração do Planejamento Estratégico faz-se necessário o acompanhamento das atividades para verificar se os objetivos, desafios, metas e estratégias propostas estão sendo atingidos.

Esta etapa, de acordo com Oliveira (2002, p. 80-81), envolve processos de:

- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de decisão corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- adição de informações ao processo de planejamento, para o desenvolvimento de ciclos futuros da atividade administrativa.

É importante destacar, que o papel desempenhado pelo processo de avaliação e controle consiste em acompanhar o sistema, identificando se os resultados alcançados estão de acordo com o previsto, bem como se as variações ocorridas correspondem com a realidade organizacional. Ressalta-se que a sua principal função, corresponde em assegurar que os objetivos definidos previamente, serão atingidos. (OLIVEIRA, 2002).

Neste sentido, identifica-se o planejamento estratégico não pode ser estático, os gestores precisam atentar-se as oscilações do mercado e estarem preparados para tomadas de decisões rápidas, concisas e eficientes, pois em

tempos de globalização, a presença da agilidade estratégica passa a ser um aspecto constante e essencial no cotidiano empresarial.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. O qual adotará como base os dados da Central Comércio e Representação de Produtos Agropecuários Ltda, empresa comercial do ramo agropecuário instalada no município de Jacinto Machado/SC

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos métodos de abordagem, esta pesquisa consiste em um estudo bibliográfico, com caráter descritivo.

O estudo bibliográfico, no entendimento de Martins (2004), consiste no processo de busca das informações referentes aos temas em estudo nos materiais disponíveis e fontes devidamente publicadas, tais como livros, jornais, revistas, artigos, *sites da internet*.

Na pesquisa descritiva, segundo Andrade (2005, p. 124), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” Ou seja, o pesquisador descreve os fatos e procedimentos observados, sem emitir a sua opinião.

No que se refere a tipologia de pesquisa para abordagem do problema, serão utilizados procedimentos qualitativos e quantitativos.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A partir do referencial teórico pesquisado, verifica-se a sua aplicabilidade na empresa mediante a aplicação de estudo de caso, no qual serão analisadas as técnicas gerenciais utilizadas, e posteriormente se aplicáveis, serão propostas melhorias nos processos.

A técnica de estudo de caso, na concepção de Furaste (2007, p. 37), consiste em um “estudo exaustivo de algum caso em particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem.”

O estudo de caso consiste na avaliação dos dados mediante estudo aplicado pelo pesquisador. Seu principal objetivo é evidenciar os aspectos envolvidos na empresa objeto deste estudo.

## 4 ESTUDO DE CASO

Para contribuir com o enriquecimento deste trabalho, nesta segunda etapa apresenta-se o estudo de caso com a aplicação e a proposta de desenvolvimento do planejamento estratégico em uma empresa comercial de pequeno porte situada no município de Jacinto Machado/SC.

Dentre os principais objetivos deste estudo, salienta-se o interesse em demonstrar a importância da aplicabilidade desta ferramenta, bem como dos benefícios que ela poderá representar a uma empresa de pequeno porte.

Para identificar os aspectos gerais para a confecção do planejamento estratégico, uma vez que este precisa evidenciar os objetivos e aspirações dos seus gestores, realizou-se uma entrevista com os seus administradores. Esta entrevista forneceu os subsídios necessários para a confecção deste estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi desenvolvido com base na empresa Central Comércio e Representação de Produtos Agropecuários Ltda, inscrita no CNPJ sob o nº 07.930.070/0001-98, com sede a Rua Dr. Nereu Ramos, nº 184, Centro no município de Jacinto Machado/SC, atua no setor comercial com a venda de produtos agropecuários.

Considerando que o município de Jacinto Machado possui sua economia centralizada na agricultura e na pecuária, e ainda a experiência dos sócios neste ramo de atividade, no ano de 2006, os Srs. Vítor Possamai, Edegar Loch e Ronaldo Bortolotto constituíram a Central Agropecuária, algum tempo depois, mais precisamente no ano de 2009, ingressou na sociedade o Sr. Daniel Possamai.

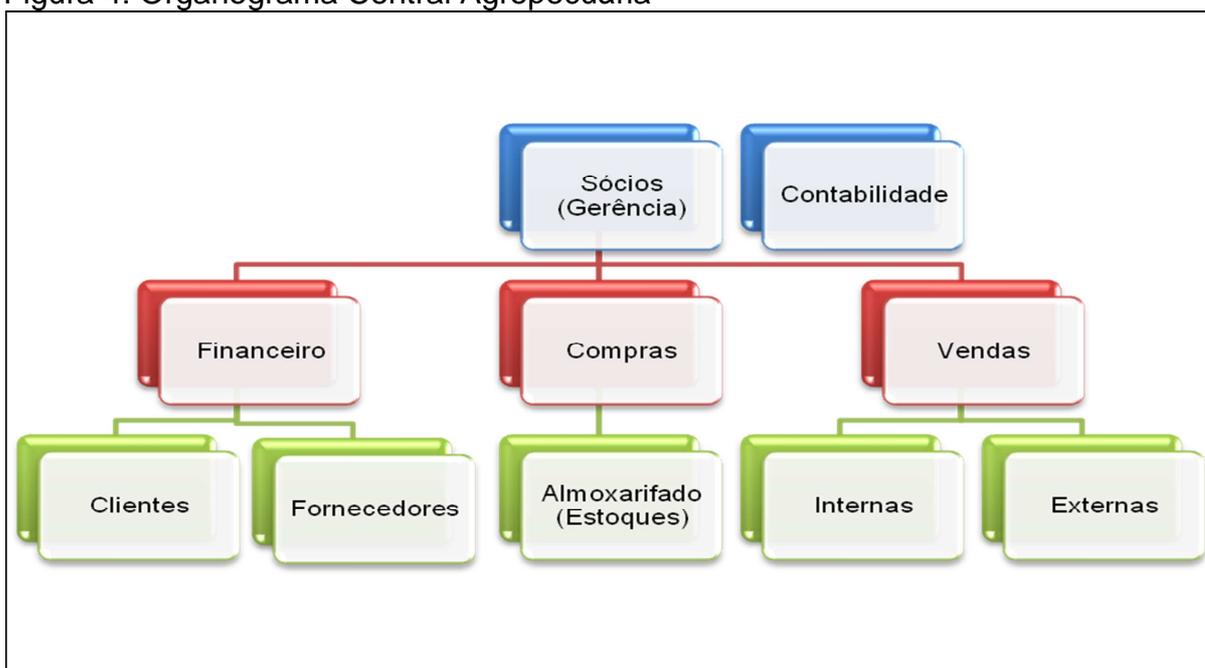
Em conjunto com outras sete lojas agropecuárias da região, os gestores firmaram uma parceria, conhecida como Aliança Agropecuárias, com o intuito de fortalecer o grupo frente às multinacionais, para melhor atender aos seus clientes, conquistando um destaque no mercado agropecuário.

Atualmente, a empresa conta com quatro sócios, sendo que dois deles atuam diretamente nas atividades cotidianas, e cinco colaboradores: uma no setor financeiro, um vendedor interno, um vendedor externo, um motorista e um serviços gerais.

A contabilidade é terceirizada, atendendo aos requisitos fiscais, mas desenvolve ainda serviços no âmbito gerencial e no setor pessoal. Mantendo uma participação direta e importante no processo gerencial.

As atividades e funções de cada colaborador no quadro funcional da empresa pode ser evidenciado mediante o seguinte organograma.

Figura 4: Organograma Central Agropecuária



Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Dentre os produtos comercializados pela empresa destacam-se os fertilizantes, defensivos agrícolas, medicamentos veterinários, ferramentas e equipamentos destinados a contribuir com a produção das culturas arroz, fumo, banana, milho, maracujá e atividades de pecuária, produzindo especialmente bovinos de corte e leiteiro. Sempre visando o bem-estar dos seus clientes, meio-ambiente e sociedade de maneira geral.

#### 4.1.1 Cenários

Para ampliar a percepção dos gestores em relação ao mercado, identificando ainda os objetivos da organização frente a sociedade, um aspecto importante consiste na análise e construção de cenários, os quais permitirão uma análise geral do ambiente, evidenciando as expectativas e necessidades em relação aos produtos comercializados.

Considerando que a Central Agropecuária possui em seu portfólio produtos que atendem aos diversos segmentos cultivados no município de Jacinto Machado, e ainda que cada uma destas culturas possui um período específico, conhecido como ano-safra, tem-se para a construção de cenários uma subdivisão delimitando cada setor de atuação deste empreendimento.

Quadro 3: Análise de Cenários

<p><b>Arroz</b></p> 	<p>Aumento da produção no município resultará em maior faturamento para a empresa; Valorização do produto nacional; Distribuição da produção em diversos pequenos produtores.</p>
<p><b>Banana</b></p> 	<p>Condições climáticas favoráveis ao desenvolvimento da cultura; Possibilidade de valorização no mercado devido a redução no número de produtores; Comercialização do produto para outros estados.</p>
<p><b>Milho</b></p> 	<p>Incentivo a produção mediante o sistema de troca-troca do Governo em parceria com a Epagri do município; Possibilidade de intercalar a produção da "safrinha" após a colheita de outras culturas, especialmente fumo.</p>
<p><b>Outras culturas</b></p> 	<p>Complemento as atividades desenvolvidas pelas culturas já citadas; Plantio de produtos para consumo próprio, sem propósito inicial de comercialização; Segregação de atividades para atendimento a todas as necessidades dos clientes.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

É importante destacar que como forma de incentivo e apoio à produção, os produtores contam com algumas medidas públicas, como a Política de Preços Mínimos do Governo Federal e ainda as linhas de crédito do Pronaf, que oferecem recursos financeiros com a cobrança de juros mais acessíveis.

No intuito de minimizar os impactos que as variações no cenário podem gerar para a empresa, um aspecto importante consiste importante na aproximação com o cliente, análise de mercado e acompanhamento das tendências de produção.

#### 4.1.2 Missão

Considerando que a missão representa a razão de uma empresa existir, destaca-se que todos os objetivos e propósitos de uma organização precisam estar elencados, de forma sucinta, neste tópico. Ela é definida mediante a observação dos

desejos e aspirações dos gestores, e precisa ser vivenciada por todos os colaboradores para garantir o sucesso desta organização.

Neste sentido, avaliando as expectativas, objetivos e valores dos gestores desta empresa. Define-se como missão para a Central Agropecuária:

**Comercializar produtos e serviços destinados ao agronegócio, por meio de soluções que integrem o cliente, a empresa e o meio ambiente, de maneira econômica e sustentável.**

Com base nesta missão, a empresa desenvolverá suas atividades, adotando este propósito no direcionamento de seus trabalhos e ainda das decisões adotadas. É essencial que todos os colaboradores conheçam e defendam a missão da organização, pois só assim os resultados almejados serão garantidos.

#### 4.1.3 Visão

Em complemento ao que foi proposto na missão, a visão apresenta de forma objetiva e específica, onde a empresa quer chegar, delimitando ainda o tempo e o espaço em que irá atuar. É válido complementar que ela representa o norte da empresa.

Novamente, destaca-se a importância do conhecimento e comprometimento por parte de todos os colaboradores, pois é a visão quem traduz os esforços que serão realizados para garantir que os objetivos sejam atingidos.

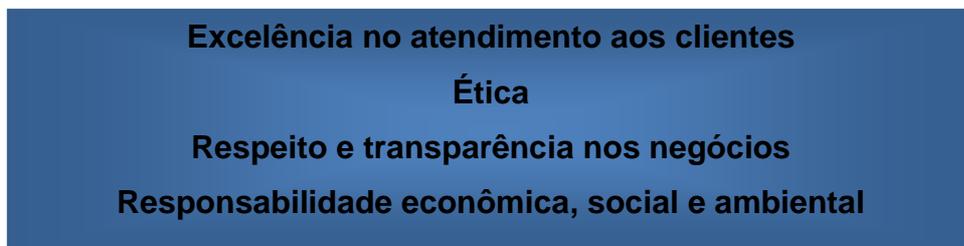
Nesta concepção, a visão da empresa objeto deste estudo consiste em:

**Até 2020, ser referência no mercado de Jacinto Machado e região, sendo reconhecida pela qualidade dos seus produtos e pelo relacionamento com os seus clientes.**

A visão da Central Agropecuária reflete as suas aspirações em relação ao mercado, e define o seu principal objetivo reconhecimento no mercado em que está inserida. Assim como a missão, precisa ser propagada para todos os colaboradores da empresa.

#### 4.1.4 Princípios

As atividades desenvolvidas pela empresa, objeto deste estudo, adotam como base os seguintes princípios, os quais representam a sua maneira de atuar no mercado:



✓ **Excelência no atendimento aos clientes:**

O atendimento ao cliente é o principal diferencial da Central Agropecuária, os gestores e colaboradores estão em constante aperfeiçoamento para melhor orientar os clientes e gerar maiores resultados no campo, bem como consequentemente para a empresa.

✓ **Ética:**

Agir com ética no relacionamento com funcionários, fornecedores e clientes, consiste em um dos maiores valores da instituição. Comercializando produtos com garantia de qualidade e procedência, contribuindo para a valorização das culturas cultivadas por cada um de seus clientes.

✓ **Respeito e transparência nos negócios:**

O respeito é presença constante no cotidiano da Central Agropecuária, considerando a máxima de que o cliente é nossa razão de ser, por isso ele sempre merece atenção e dedicação, num amplo esforço de sempre lhe proporcionar um atendimento diferenciado. Além disso, administrar o negócio de forma profissional, buscando excelência nos resultados e a valorização do ser humano. É propósito da empresa, desenvolver todas as suas atividades dentro das normas jurídicas vigentes, bem como preservar o meio ambiente.

✓ **Sustentabilidade econômica, social e ambiental:**

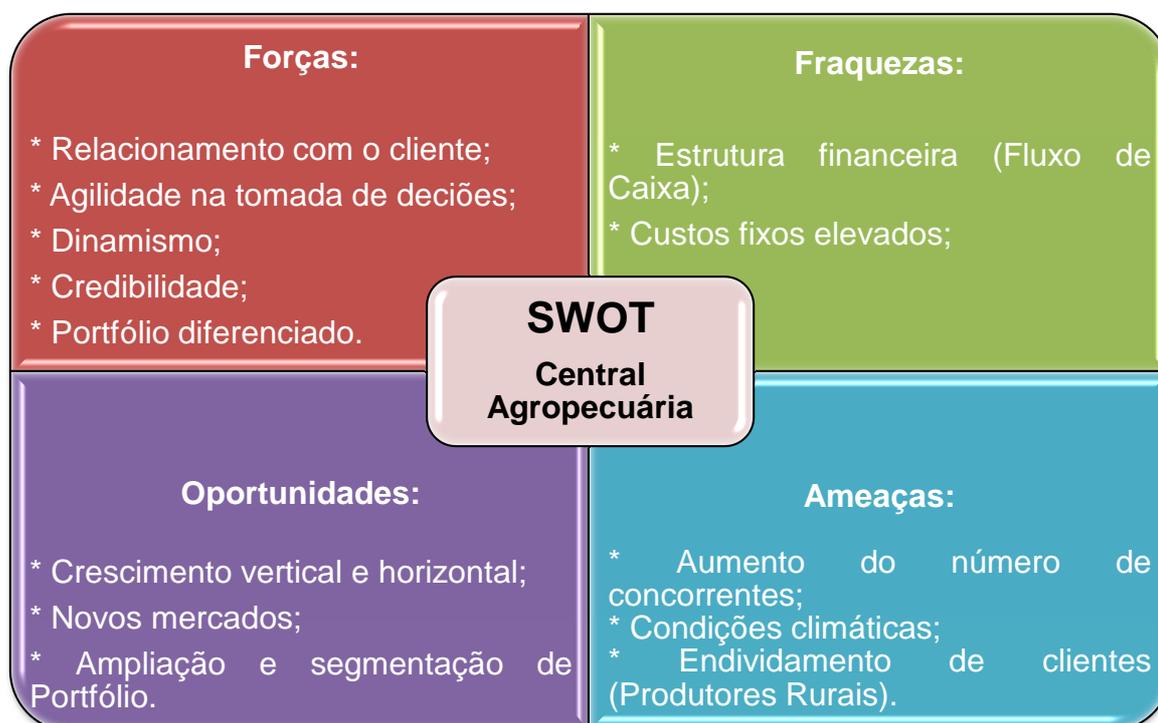
Por tratar-se de um ramo com real impacto ambiental, a empresa possui grande comprometimento em orientar os seus clientes no correto uso e descarte dos produtos, especialmente nos defensivos. Os quais se aplicados incorretamente poderão resultar em sérios danos ao meio ambiente, impactando diretamente no meio ambiente.

#### 4.1.5 Análise de Ambientes: SWOT

A análise SWOT consiste em um mecanismo para avaliar a empresa de maneira interna e também externa. Por meio desta metodologia, os gestores podem identificar e posicionar a empresa em relação ao ambiente.

No que se refere a Central Agropecuária, o Quadro 04 apresenta os a partir da análise realizada, as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças:

Quadro 4: Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Dentre as **Forças** relacionadas ao negócio, elucida-se o relacionamento com o cliente, este fator possui profunda relação com o tempo de mercado dos seus gestores, que mais do que negócios preservam a amizade com os seus clientes, estas vivências refletem a confiança nas orientações e a parceria para a garantia

dos melhores resultados. Acredita-se ainda que este aspecto reflete o comprometimento dos gestores e colaboradores com a parceria firmada com os agricultores.

O dinamismo e a agilidade na tomada de decisões são aspectos que consolidam a empresa no mercado. Com as constantes oscilações econômicas, decisões corretas e em tempo hábil representam o sucesso de um negócio.

O portfólio diferenciado também pode ser evidenciando como uma força do empreendimento, na Central Agropecuária seus clientes encontram produtos direcionados à diversas culturas e pecuária, com garantia de procedência.

Como **Fraquezas** verifica-se a deficiente estrutura financeira, especialmente pela ausência de Fluxo de Caixa, e os elevados custos fixos. A forma de negociação com os produtores, especialmente com a concessão de prazos para pagamentos, gera um déficit no caixa da empresa. Destaca-se uma grande diferença entre os prazos médios de pagamento e recebimento.

No que se refere as **Oportunidades**, destaca-se que a Central Agropecuária ainda possui uma diversidade de produtos que podem vir a integrar o seu portfólio, contribuindo com a segmentação de suas atividades e com a geração de novos negócios.

O crescimento da empresa também poderá expandir com a exploração de novos mercados, para tanto o quadro de colaboradores precisa ser estruturado e ampliado para garantir que o nível dos serviços prestados continue apresentando a qualidade atual.

Dentre as **Ameaças** ao empreendimento, pode-se citar o aumento no número de concorrentes, que gera dificuldades no fechamento de vendas, especialmente devido as especulações de valores. A comercialização de produtos oriundos de mercados internacionais, especialmente falsificações, que possuem um custo reduzido em comparação com os produtos certificados comercializados pela empresa.

As condições climáticas também impactam significativamente no resultado das produções, com a ocorrência de clima desfavorável para determinada cultura ou ainda com a ocorrência de catástrofes naturais, as produções poderão ser reduzidas e comprometer os recursos destinados ao pagamento da empresa.

Por fim, porém não menos importante, representam ainda uma ameaça ao negócio, os elevados índices de endividamento dos clientes (produtores rurais). A

facilidade no acesso ao crédito, permite ao homem do campo a ampliação de suas atividades e a melhoria na qualidade de vida, porém se não forem bem administradas e ainda a cultura gerar um resultado menor do que o esperado, o cenário pode ser crítico e comprometer indiretamente os resultados da organização.

#### 4.1.6 Análise dos Concorrentes

Para mapear a situação da empresa em relação ao mercado, faz-se necessária uma análise dos seus concorrentes. Considerando que o município de Jacinto Machado possui sua economia basicamente centralizada na agricultura, evidencia-se que atividades comerciais secundárias como as lojas agropecuárias são presença constante no município.

Objetivando apresentar um demonstrativo referente a análise da concorrência, com o auxílio dos gestores, elaborou-se o quadro abaixo, pontuando os aspectos de maior relevância nas empresas analisadas.

Quadro 5: Análise da Concorrência

<b>Análise da Concorrência</b>			
	Central Agropecuária	Concorrente 1	Concorrente 2
<b>Infra-estrutura</b>	1	1	1
<b>Mix de produtos</b>	1	1	1
<b>Serviços agregados</b>	1	1	1
<b>Localização</b>	2	2	1
<b>Fornecedores</b>	1	1	1
<b>Preço</b>	1	2	1
<b>Prazo</b>	1	2	2
<b>Promoção</b>	1	1	1
<b>Atendimento</b>	2	1	1
<b>Pós-venda</b>	2	1	1

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Dentre os principais aspectos que diferenciam os concorrentes analisados, cita-se:

- Localização: A Central Agropecuária e o concorrente 1 estão localizados em ruas de maior circulação na cidade, este ponto acrescenta o fluxo de clientes no estabelecimento e prospecta novos negócios.

- Preço: O concorrente 1 possui um diferencial nos preços, pois devido ao tipo societário em que foi constituído, a legislação concede determinados benefícios fiscais, refletindo desta forma nos preços adotados.

- Prazo: Os concorrentes em estudo possuem maior disponibilidade de fluxo de caixa, sendo assim conseguem conceder em determinadas negociações melhores prazos de pagamentos. Além do que, desenvolvem atividades de compras e armazenamento de grãos, conseguindo inclusive realizar transações com estes commodities.

- Atendimento e Pós-Venda: No que se refere a estes quesitos, a empresa objeto deste estudo, possui um diferencial em relação aos concorrentes no mercado. O relacionamento com os clientes é prática constante na organização, refletindo nos seus trabalhos e conseqüentemente gerando maiores resultados.

A análise da concorrência consiste em um processo que possibilita a organização identificar os aspectos internos em relação ao mercado, verificando a viabilidade da implantação de novas estratégias, procedimentos ou ainda no que se refere aos produtos comercializados.

#### 4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DESAFIOS EMPRESARIAIS

Os objetivos e desafios estão presentes nas atividades cotidianas de todas as organizações. Estrategicamente, eles não poderiam ser diferentes, considerando as análises realizadas, serão evidenciados os aspectos que a empresa precisa maximizar (oportunidades e pontos fortes) e ainda àqueles que precisam ser revisados (ameaças e pontos fracos).

Com o intuito de organizar estas propostas, os objetivos estratégicos da Central Agropecuária serão elencados em grau de prioridade, considerando os aspectos anteriormente analisados.

No cenário econômico em que a empresa está inserida destaca-se que os principais desafios consistem em buscar estratégias competitivas para se destacar em relação aos concorrentes, driblar as dificuldades financeiras, equilibrar as

necessidades dos clientes com as possibilidades da empresa e ainda, manter a credibilidade atual junto aos *stakeholders*.

Quadro 6: Objetivos Estratégicos

FINANÇAS E CUSTOS
<b>1º Objetivo:</b> Aprimorar o controle financeiro com a implantação de novas ferramentas e metodologia.
<b>2º Objetivo:</b> Avaliar os resultados da empresa, com o intuito de identificar políticas para redução dos seus custos.
COMERCIAL
<b>1º Objetivo:</b> Alavancar o faturamento da empresa, em no mínimo 10%.
<b>2º Objetivo:</b> Desenvolver procedimentos específicos para o processo de Pós-Venda.

Fonte: Elaborado pela Autora (2014)

Além do setor de finanças e custos, a área comercial também possui aspectos que necessitam de um revisão na empresa, objeto deste estudo. A partir da análise dos desafios e com a identificação dos objetivos estratégicos, em continuidade ao processo de elaboração do planejamento, faz-se necessária a criação das estratégias que serão adotadas pela organização.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias empresariais segmentam os procedimentos essenciais para que atingir os resultados almejados, em linhas gerais pode-se afirmar que ela representa as atividades necessárias para que a visão da empresa seja alcançada.

Para aprimorar o controle financeiro com a implantação de novas ferramentas e metodologias, sugere-se a adoção das seguintes estratégias.

1) Implantação de um controle de fluxo de caixa, especialmente no que se refere ao *float* negociado entre os prazos médios de recebimento e de pagamento, que representam um dos maiores desencaixes financeiros verificados na análise da empresa em estudo.

2) Confecção de um orçamento anual, com as projeções de faturamento, custos, investimentos e despesas. Além disso, o acompanhamento de maneira simplificada para avaliação dos reais resultados atingidos em cada período.

No que se refere ao objetivo de avaliar os resultados da empresa, a principal preocupação verificada consiste na redução de custos e despesas.

1) Reavaliar todas as despesas registradas na empresa com o objetivo de identificar possíveis reduções ou melhorias para minimização destes valores. Reestruturar as operações da empresa, especialmente no que se refere ao seu resultado financeiro (receitas e despesas), para evitar o pagamento de juros e encargos desnecessários ou de considerável valor.

Evidenciando as estratégias para o Setor Comercial, cita-se que o aumento da faturamento em 10% contribuirá para atingir os resultados almejados pelos seus gestores. Para tanto, propõe-se:

1) Na atual estrutura organizacional, para este aumento de faturamento seria necessário verificar a margem de contribuição dos produtos, bem como as possibilidades de aumento desta, para gerar maiores resultados.

2) Expansão do mercado para municípios vizinhos, buscando novas oportunidades de negócios e prospecção de novos clientes. Nesta demanda, é importante destacar a importância de uma política de crédito eficiente e ativa na empresa.

Para o procedimento de Pós-Venda, as estratégias consistem em:

1) Elaborar um cronograma de visitas periódicas aos clientes;

2) Solicitar ao cliente uma avaliação dos serviços prestados, para verificar a qualidade dos produtos e do atendimento.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação tem como propósito descrever os prazos, investimentos, ações e responsabilidades necessárias para a execução de determinada estratégia. Para cada estratégia deverá ser formulado um plano, evidenciando sempre o objetivo geral para o qual o planejamento estratégico foi proposto. Especificamente na empresa, objeto deste estudo, elaborou-se a partir da verificação dos objetivos e estratégias elencadas no processo de confecção do planejamento, os seguintes planos de ação:

Quadro 7: Plano de Ação Finanças e Custos - 1º Objetivo: Estratégia 01/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA		Finanças e Custos			
OBJETIVO		Aprimorar o controle financeiro			
ESTRATÉGIA		Implantação de Fluxo de Caixa.			
RESPONSÁVEL		Auxiliar Administrativo			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		STATUS	
dez/14		Indeterminado		0% - Não Iniciado	
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Desenvolver um controle do fluxo de caixa	Isabel	mar/15	Relatórios implantados (sim/não)	Monitorar os pagamentos e recebimentos através de planilha de controle do fluxo de caixa.	-
Equilíbrio entre o float de pagamentos e recebimentos	Vitor / Isabel	mar/15	Relatórios implantados (sim/não)	Com o controle do fluxo de caixa, buscar um maior equilíbrio entre os prazos médios de pagamentos e recebimentos, reduzindo as despesas financeiras.	-
Pagamento antecipados mediante concessão de descontos	Isabel	mar/15	Valor de desconto obtido	Realizar a programação de pagamentos antecipados à fornecedores, mediante concessão de descontos consideráveis. Aumentando receita financeira, contribuem com a margem de contribuição do produto.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 8: Plano de Ação Finanças e Custos - 1º Objetivo: Estratégia 02/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA		Finanças e Custos			
OBJETIVO		Aprimorar o controle financeiro			
ESTRATÉGIA		Confecção de Orçamento Anual.			
RESPONSÁVEL		Sócio Administrador			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		STATUS	
dez/14		Indeterminado		0% - Não Iniciado	
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Realizar o orçamento anual de faturamento, despesas e custos	Daniel	dez/14	Comparativo (Orçado X Realizado)	Em dezembro, elaborar o orçamento para o ano seguinte, com as receitas, despesas e custos, organizando as atividades da empresa.	-
Avaliação Mensal do Orçamento	Daniel	Mensal	Comparativo (Orçado X Realizado)	Avaliar mensalmente os indicadores listados no orçamento, repassando aos gestores e colaboradores os resultados atingidos. Em casos negativos, verificar os pontos que precisam ser melhorados no próximo mês.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 9: Plano de Ação Finanças e Custos - 2º Objetivo: Estratégia 01/01

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Finanças e Custos				
OBJETIVO	Avaliar os Resultados				
ESTRATÉGIA	Reavaliar as despesas registradas pela empresa.				
RESPONSÁVEL	Auxiliar Administrativo				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
dez/14	Indeterminado	0% - Não Iniciado			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
A partir do DRE, verificar todas as despesas da empresa.	Isabel	dez/14	Valor pago	Analisar as despesas da empresa, identificando os pontos de cortes e melhorias.	-
Redução das despesas financeiras	Isabel	Mensal	Valor pago	As despesas financeiras representam o maior desembolso da empresa, equilibrar o float financeiro. Buscar linhas de crédito com menores taxas de juros.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 10: Plano de Ação Comercial - 1º Objetivo: Estratégia 01/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Comercial				
OBJETIVO	Alavancar o faturamento da empresa em 10%.				
ESTRATÉGIA	Verificar a Margem de Contribuição dos produtos				
RESPONSÁVEL	Administradores				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
dez/14	Indeterminado	0% - Não Iniciado			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Aumentar o volume de vendas em 10%	Vitor / Daniel	2015	Resultado	Com a atual estrutura, apresentar aos clientes todos os produtos necessários para a sua cultura, fidelizando-o.	-
Avaliar os custos e margem de contribuição dos produtos	Vitor / Daniel	2015	Redução dos custos	Emitir relatórios com os valores de custos, faturamento e margem de contribuição dos produtos. Nas negociações, valorizar esta margem.	-
Ampliar o portfólio de produtos	Vitor / Daniel	2015	Nº de produtos ofertados pela empresa	Verificar com os fornecedores novos produtos pertinentes ao mercado em que a empresa atua.	-
Promover reuniões para divulgação dos novos produtos	Vitor / Daniel	2015	Resultado	Organizar reuniões com os agricultores para divulgação dos produtos comercializados.	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 11: Plano de Ação Comercial - 1º Objetivo: Estratégia 02/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Comercial				
OBJETIVO	Alavancar o faturamento da empresa em 10%.				
ESTRATÉGIA	Expansão do mercado para municípios vizinhos				
RESPONSÁVEL	Administradores				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
dez/14	Indeterminado	0% - Não Iniciado			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Desenvolver estratégias de marketing para divulgação da empresa na região.	Vitor / Daniel	2015	Aumento do número de clientes	Divulgação de propaganda em rádio tradicional na região para que novos clientes conheçam a empresa.	R\$ 500,00
Promover visitas técnicas para produtores.	Vitor / Daniel	2015	Aumento do volume de vendas.	Realizar visitas técnicas para novos clientes considerados estratégicos, objetivando aumentar o volume de vendas e fortalecer a imagem da empresa.	-
Ampliar a política de concessão de crédito	Vitor / Daniel	2015	Índice de inadimplência	Com a busca por novos clientes, ampliar as técnicas de análise de crédito com o intuito de reduzir os índices de inadimplência.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 12: Plano de Ação Comercial - 2º Objetivo: Estratégia 01/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Comercial				
OBJETIVO	Procedimentos para o Pós-Venda				
ESTRATÉGIA	Visitas periódicas aos clientes				
RESPONSÁVEL	Vendedores				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
dez/14	Indeterminado	0% - Não Iniciado			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Elaborar cronograma de visitas periódicas	Vitor / Daniel / Fernando	2015	Satisfação do cliente	Elaborar cronograma para visitas estratégicas aos clientes, para deixá-lo sem o suporte necessário para suas atividades.	-
Acompanhar a evolução do plantio	Vitor / Daniel / Fernando	2015	Satisfação do cliente	No decorrer do ano safra, realizar visitas de acompanhamento, sugerindo a utilização dos produtos que incrementem a produção do cliente.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

Quadro 13: Plano de Ação Comercial - 2º Objetivo: Estratégia 02/02

PLANO DE AÇÃO					
ÁREA	Comercial				
OBJETIVO	Procedimentos para o Pós-Venda				
ESTRATÉGIA	Avaliação para indicador de satisfação do cliente				
RESPONSÁVEL	Vendedores				
INÍCIO PREVISTO	TÉRMINO PREVISTO	STATUS			
dez/14	Indeterminado	0% - Não Iniciado			
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR	COMO?	CUSTO
Solicitar a opinião do cliente em relação aos serviços da empresa	Vitor / Daniel / Fernando	2015	Satisfação do cliente	Aplicar pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e atendimento prestados pela empresa.	-
Analisar o grau de satisfação apresentado	Vitor / Daniel / Fernando	2015	Satisfação do cliente	Em casos negativos, identificar meios para minimizar estes pontos fracos e trabalhar para garantir a eficiência.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

A empresa em estudo, possui como principal objetivo alavancar os seus resultados. Para tanto todas as suas estratégias e ações estão voltadas a este propósito, direta ou indiretamente, o foco de trabalho é a melhoria dos resultados.

#### 4.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando os aspectos evidenciados no decorrer do presente estudo, para garantir a eficácia do planejamento estratégico, além de sua elaboração e implantação faz-se necessário o acompanhamento periódico de seus indicadores, os quais irão determinar se as estratégias adotadas estão refletindo nos resultados esperados.

A partir das análises e definições deste planejamento, a pesquisadora propõe aos gestores, que adotem a sistemática de controles através do programa *Microsoft Excel*. Este programa, de baixo custo operacional, permite o acompanhamento dos indicadores em tempo real e de maneira simplificada. Para iniciar o processo, esta é uma ferramenta de grande relevância e eficiência.

Para realizar a avaliação destes resultados, embasar as novas decisões e definir as estratégias e rumos do negócio, sugere-se a realização de reuniões mensais. Nestas reuniões, os gestores poderão discutir sobre os controles

financeiros e ainda, avaliar os resultados da empresa, garantindo que os seus objetivos atinjam o propósito para os quais foram desenvolvidos.

Sugere-se ainda, a adoção de um cronograma, determinando as datas e prazos limites para que o alcance de cada um dos objetivos, metas e estratégias, garantindo que os prazos atendam as reais necessidades da organização.

Destaca-se a relevância do repasse das informações a todos os níveis organizacionais. Além das análises gerenciais, reunir o grupo de colaboradores para evidenciar os aspectos positivos e propor melhorias naqueles considerados negativos, reflete no comprometimento do colaborador com a empresa, e consequentemente na sua produção e resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os aspectos evidenciados no decorrer do presente trabalho, identifica-se a importância do planejamento estratégico para o processo de gestão. Mais do que informar os resultados que a empresa pretende atingir, a aplicação desta ferramenta representa a identificação, os reais valores e propósitos, os quais nortearão todas as suas atividades.

No que se refere a empresa em estudo, que atua no ramo comercial da cidade de Jacinto Machado/SC, verificou-se a aplicabilidade e benefícios do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Esta empresa de pequeno porte, preocupa-se com o seu crescimento e com a sua situação frente ao mercado, visto que a concorrência neste ramo é um fator impactante nos seus resultados.

A partir da revisão bibliográfica realizada foram elucidados os aspectos correspondentes ao Planejamento estratégico, sua definição, importância e objetivos, bem como descritos os passos para sua elaboração. Todos os assuntos evidenciados permitiram um melhor entendimento para a construção da proposta apresentada no estudo.

Com o desenvolvimento do estudo de caso, analisou-se a real situação da empresa, identificando que atualmente possuem metas e, mesmo que de forma simplificada, determinam o orçamento de vendas anual. Este processo era realizado de acordo com a experiência dos gestores no mercado, entretanto não era formalizado e analisado periodicamente.

Para a definição deste orçamento, não foram identificados processos específicos de análise, os gestores avaliavam superficialmente as perspectivas de mercado, considerando qual o seu percentual de crescimento almejavam atingir no ano que se iniciava, em um comparativo com o faturamento, custos e despesas do período anterior.

Com o intuito de aprimorar estas atividades, a pesquisadora contactou os gestores buscando investigar quais as estratégias do negócio, os objetivos da empresa para os próximos anos, assim como os seus diferenciais em relação ao mercado, os aspectos relacionados aos seus pontos fortes e fracos, seus valores e quais os caminhos a atingir também foram estudados.

A partir da identificação destes aspectos, pode-se iniciar o processo de elaboração do planejamento estratégico, considerando sempre as necessidades e

aspirações apontadas pelos gestores. Cada etapa é complementar, as ideias precisam estar alinhadas para refletir a realidade e os objetivos para os quais será proposto.

As definições de Missão, Visão, Valores e Análises dos ambientes internos e externos, determinam de que forma as atividades da empresa serão desempenhadas, bem como quais as estratégias serão adotadas.

Verifica-se com o estudo realizado a proposta adequada as perspectivas dos sócios considerando o modelo ideal para aplicação desta ferramenta em uma empresa de pequeno porte do ramo comercial agropecuário situada em Jacinto Machado/SC. No decorrer do estudo de caso, o planejamento estratégico da empresa foi ganhando forma, apresentando de maneira sistemática os aspectos evidenciados.

Evidencia-se, no entanto, que o principal objetivo deste trabalho foi atingido, considerando a elaboração de um planejamento para uma empresa de pequeno porte. Identifica-se ainda, a relevância desta ferramenta para a empresa em estudo, com a aplicação do planejamento estratégico e a divulgação das suas propostas a todos os funcionários, a organização terá subsídios e informações para desenvolver as suas atividades de forma eficaz.

Considerando os amplos aspectos relacionados ao tema em estudo, sugere-se o desenvolvimento de novos trabalhos no sentido de enaltecer a importância destas ferramentas de gestão para os resultados da empresa. Em cenários de incertezas, quanto maior o conhecimento em relação ao mercado e a própria organização, mais acertadas serão as suas decisões.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 7 ed. São Paulo: Atlas: 2005.
- ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Thiago Bitencourt da; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira; SOTO, Fabio Dal. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa>. Acesso em: 16/06/2014 às 21h49.
- BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Estratégia Empresarial.** Disponível em: [http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC\\_ESEM\\_Estrategia\\_Empresarial.pdf](http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategia_Empresarial.pdf). Acesso em: 30/09/2014 às 20h15.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica,** Gecon. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FURASTE, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação.** 14 ed. Porto Alegre: s.n, 2007.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas.** São Paulo, Atlas: 2013.
- MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.** Curitiba: Juruá, 2004.
- MÜLLER, José Cláudio. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

QUADROS, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar.; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8315/planejamento-estrategico-para-pequena-empresa--um-estudo-de-caso-em-uma-pequena-empresa-de-santa-maria-rs>. Acesso em 16/06/2014 às 22h03.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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